CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Georgeta Pânișoară
Ion-Ovidiu Pânișoară

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Ghid practic

Ediția a II-a

CUI SUCEDERE UNIVERSITY LIBRARY

Georgeta Pânișoară
Ion-Ovidiu Pânișoară

461966

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Ghid practic

Ediția a II-a

IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Georgeta Pânişoară (n. 1974) este doctor în psihologie al Universităţii din Bucureşti, lector universitar la Catedra de Psihologie, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti, unde este titularul cursurilor de Psihologie organizaţională şi Psihologie managerială. În paralel desfăşoară proiecte în mediul economic privat, în domeniul resurselor umane, îndeplinind rolul de manager de resurse umane şi de consultant de resurse umane la mai multe companii. La Editura Polirom a mai publicat: *Motivarea eficientă* (coautor, 2005) şi *Integrarea în organizaţii. Paşi spre un management de succes* (2007).
Adresa de contact: georgeta.panisoara@unibuc.ro

Ion-Ovidiu Pânişoară (n. 1974) este doctor în ştiinţele educaţiei al Universităţii din Bucureşti, conferenţiar universitar şi director adjunct al Departamentului pentru Pregătirea Personalului Didactic, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti. A participat şi participă în calitate de expert la conferinţe naţionale şi internaţionale, unde a publicat ca autor şi coautor numeroase studii. La Editura Polirom a mai publicat: *Prelegeri pedagogice* (în colaborare, 2001), *Comunicarea eficientă* (trei ediţii: 2003, 2004, 2006), *Ştiinţa învăţării – de la teorie la practică* (coautor, 2005), *Motivarea eficientă* (coautor, 2005).
Adresa de contact: ovidiu.panisoara@unibuc.ro

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- 5 SEP 2007

Cuprins

Actualitatea unui domeniu 9

Capitolul 1
Atribuţii ale managerului de resurse umane 13

Capitolul 2
Construcţia şi administrarea fişelor de post 20
1. Un model posibil al fişelor de post 20
2. Construcţia fişelor de post 28

Capitolul 3
Recrutarea şi selecţia resurselor umane 32
1. Introducere 32
2. Identificarea nevoii de personal 34
3. Promovarea anunţului publicitar de angajare 37
4. Selectarea CV-urilor 40
5. Interviurile 41
6. Testarea profesională şi personală 49
7. Decizia şi referinţele 52

Capitolul 4
Integrarea în organizaţie 57
1. Conţinutul integrării organizaţionale 60
2. Etapele integrării organizaţionale 64
3. Strategii de integrare 68
3.1. *Strategii de integrare formale/informale* 69

BUSINESS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3.2. *Strategii de integrare individuale/colective* 70
3.3. *Strategii de integrare secvenţiale/nonsecvenţiale* 70
3.4. *Strategii de integrare fixe/mobile* 71
3.5. *Strategii de integrare seriale/disjunctive* 71
3.6. *Strategii de integrare de învestire/dezînvestire* 72
3.7. *Integrarea de tip competiţie* 73

Capitolul 5
Instruirea organizaţională 82

1. Analiza de nevoi 84
1.1. *Harta micropolitică* 90
1.2. *Analiza SWOT* 91
1.3. *Tehnica* fishboning 92
1.4. *Analiza cauzelor şi consecinţelor* 94
1.5. *Metoda copacului cu erori* 95

2. Proiectarea programului de instruire 97

3. Instruirea propriu-zisă 104
3.1. *Programe de instruire la locul de muncă* 105
3.2. *Programe de instruire în afara locului de muncă* 107
3.2.1. Instruirea pre-operatorie (*vestibul training*) şi simulările 107
3.2.2. Instrucţia prin prelegeri 108
3.2.3. Cursurile prin corespondenţă 114
3.2.4. *Brainstorming*-ul 114
3.2.5. Tehnica interacţiunii observate (*fishbowl*) 118
3.2.6. Controversa creativă 120
3.2.7. Predarea reflexivă 120
3.2.8. Discuţia-panel 121

4. Evaluarea programelor de instruire şi formare organizaţională 123

Anexa 1 134
Anexa 2 135
Anexa 3 136
Anexa 4 137
Anexa 5 139
Anexa 6 141
Anexa 7 143
Anexa 8 144
Anexa 9 145

Capitolul 6
Evaluarea performanţelor în organizaţie 146

1. Modele şi metode de evaluare 150
   1.1. *Metoda analizei standardelor de performanţă* 153
   1.2. *Tehnica scalelor şi ancorelor comportamentale* 154
   1.3. *Tehnica ierarhiilor* 156
   1.4. *Evaluarea obiectivelor* 157
   1.5. *Evaluarea psihologică* 157
   1.6. *Autoevaluarea* 158
   1.7. *Feedback-ul 360°* 158
2. Greşeli de evaluare. Principii de acordare a feedback-ului 161

Capitolul 7
Aspecte motivaţionale. Recompensarea 171

1. Teorii şi modele ale procesului motivaţional 171
2. Politica salarială de motivare 180
3. Modalităţi alternative şi/sau complementare de motivare 186
4. Motivaţia lucrului în echipă (*team-building*-ul) 192

Capitolul 8
Cultura organizaţională 204

1. Conţinutul culturii organizaţionale 207
2. Tipuri de cultură organizaţională 215
3. Surse de tensiune şi factori stresori 225

Capitolul 9
Schimbare şi dezvoltare organizaţională 237

1. Schimbarea în organizaţii 237
   1.1. *Blocaje ale schimbării la nivel organizaţional* 243
   1.2. *Blocaje ale schimbării la nivel individual* 246
2. Dezvoltarea organizaţională. Metode şi tehnici 255
   2.1. *Laboratoarele de training pentru sensibilizare* (T-group training) 255
   2.2. Team building-*ul sau construirea echipelor* 258
   2.3. *Investigaţiile pentru obţinerea feedback-ului în organizaţii* (survey feedback) 260
   2.4. Reengeneering-*ul* 262
   2.5. *Cercurile calităţii* 263

Capitolul 10
Comunicarea în organizaţii 269
1. Formele comunicării 272
2. Bariere de comunicare şi optimizarea comunicării 284
2.1. *Bariere de comunicare de natură organizaţională* 285
2.1.1. Diferenţele ierarhice în organizaţie 285
2.1.2. Bariere fizice 286
2.1.3. Deficienţe ale comunicării ascendente 287
2.1.4. Efecte negative ale reţelei informale de transmitere a informaţiilor. Zvonurile 287
2.1.5. Supraîncărcarea sistemului, distorsiuni, omisiuni 288
2.2. *Bariere de comunicare de natură individuală* 288
2.2.1. Percepţia evenimentelor 288
2.2.2. Prezumţiile transmiţătorului 289
2.2.3. Ignorarea importanţei receptorului 290
2.2.4. Comportamentul defensiv al receptorului 290
2.2.5. Lipsa feedback-ului 291
2.3. *Optimizarea comunicării* 291

Capitolul 11
Managementul carierei 303
1. Delimitarea problemei 303
2. Managementul carierei prin organizaţii.Modele, metode şi strategii 308
2.1. *Modelul competenţelor* 308
2.2. *Teoria ancorelor carierei* 312
2.3. *Teoria lui Holland şi teoria inteligenţelor multiple* 317
2.4. *Mentoratul şi dezvoltarea carierei* 323

Capitolul 12
În loc de concluzii 340
1. Costuri ale nefolosirii strategiilor de resurse umane 340
2. Etică şi nondiscriminare 343

Bibliografie 349

Index de termeni 355

Actualitatea unui domeniu

S-ar putea spune că Managementul Resurselor Umane (MRU) nu reprezintă un lucru nou pentru organizaţiile de toate tipurile din România. După 1989 însă, nevoia reconsolidării unui domeniu cu o gamă întreagă de cercetări şi contribuţii care făcuseră, ani de-a rândul, obiectul a numeroase studii în străinătate a devenit din ce în ce mai puternică. La început, a părut multor oameni doar o „modă" care, ca toate celelalte, avea să treacă mai devreme sau mai târziu. Nu a fost să fie aşa ; din ce în ce mai mulţi manageri realizează astăzi că investiţia în resursele umane le poate aduce câştiguri substanţiale pe termen lung. Cei care nu vor înţelege suficient de repede această idee riscă să iasă de pe „piaţă", încet, dar sigur. De ce? Explicaţia se regăseşte în însăşi structura cărţii de faţă : *managementul resurselor umane reprezintă „coloana vertebrală" a unei companii moderne.* Într-adevăr, citiţi doar titlurile capitolelor şi acest lucru va deveni repede evident : recrutarea unor persoane pentru posturi cu care să se potrivească, instruirea acestora în raport cu tot ceea ce apare nou în aria lor de activitate, motivarea eficientă ş.a.m.d. De altfel, aşa se explică şi toate cercetările ce au dus la dezvoltarea unei literaturi de specialitate extrem de solide : tot ceea ce înseamnă *managementul resurselor umane are o legătură directă cu productivitatea, cu performanţa şi cu succesul.*

Privită deci ca o consecinţă directă a unei duble tendinţe – atât în sfera obţinerii unor performanţe superioare, cât şi a redimensionării, în organizaţiile moderne, a perspectivei asupra individului ca entitate distinctă (ţinând de o filosofie socială şi economică centrată asupra fiinţei umane) –, tematica abordată de problematica resurselor umane devine din ce în ce mai complexă şi mai diversificată. Această reorientare a organizaţiilor moderne şi de succes asupra modului în care un angajat ajunge să lucreze şi să se dezvolte în interiorul lor, în care este evaluat şi motivat pentru această dezvoltare etc. angrenează astăzi aspecte importante în ceea ce priveşte organizarea companiilor.

În momentul angajării într-o organizaţie, fiecare persoană dobândeşte o poziţie în interiorul acesteia, adică un statut. Această secvenţă este una deosebit de importantă în economia modului în care persoana respectivă se va integra la noul loc de muncă şi, implicit, vizează eficienţa sa în postul respectiv. Aşa cum vom observa pe parcursul acestei lucrări, trebuie să luăm acum în calcul nu

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

doar impactul dimensiunii formale a activităţii, ci şi aria aspectelor de natură informală, uneori neevidente. Astfel, conform statutului dobândit, de la persoana nou angajată sunt aşteptate anumite comportamente, ce se circumscriu unui anumit rol pe care aceasta urmează să-l îndeplinească în raport cu poziţia primită. Pentru ca aceste elemente să se dezvolte într-un ansamblu coerent şi funcţional, suntem partizanii unui „pachet" de proceduri care îi vor fi aplicate celui ce ocupă un anumit post, unghi de vedere ce vizează maximizarea eficienţei individului respectiv, dar şi a organizaţiei.

Acest pachet de proceduri a fost exprimat şi nuanţat de noi pe parcursul a douăsprezece capitole, după cum urmează:

Capitolul 1 este în fapt o introducere probabilă la întreaga problematică. El urmăreşte să structureze o posibilă interpretare a fişei de post a managerului de resurse umane. Toate capitolele care urmează se definesc ca responsabilităţi ale acestuia din urmă.

Capitolul 2 oferă o structură de adoptat în activitatea specialistului în resurse umane. Ne vom focaliza în demersul nostru asupra modului în care se poate construi o fişă de post, oferind un model în acest sens; totodată, vom evidenţia şi instrumentele care să vă ofere posibilitatea de a vă realiza cu succes propriile fişe de post.

Capitolul 3 prezintă procesul de recrutare şi de selecţie. Deoarece este vorba, de fiecare dată, despre un început ce îşi are propriile legi şi propriul mod de construcţie, acest moment este foarte important pentru tot ceea ce va urma. Şi, atunci când ne vom opri asupra unui segment anume al managementului resurselor umane, vom observa importanţa capitală a acestuia (în fapt, importanţa tuturor segmentelor este egală, aflându-ne în faţa unei reţele în care fiecare element se defineşte şi devine eficient doar în raport cu celelalte), acest lucru este valabil, măcar din perspectivă cronologică. Vom urmări, în acest capitol, modalităţile în care se pot realiza o recrutare şi o selecţie de personal reuşite.

Capitolul 4 se referă la o variabilă mai puţin evidentă decât altele, însă nu mai puţin importantă: este vorba despre integrare. Angajatul ajuns acum în interiorul organizaţiei se află în faţa unei lumi complet noi, o lume din care trebuie să facă parte într-un anume mod, îndeplinind rolurile aşteptate de la el. Aşadar, ne vom centra în acest capitol pe ceea ce trebuie să facă departamentul de resurse umane pentru a facilita o tranziţie corectă şi plăcută pentru angajat.

Capitolul 5 vă oferă o privire de ansamblu asupra instruirii organizaţionale. Angajatul nou intrat în organizaţie, alături de cei mai vechi, necesită un program adaptat de training. Pentru a realiza acest deziderat, vom urmări în capitolul de faţă patru paşi importanţi: (1) o analiză de nevoi care ne va spune *ce anume* trebuie să conţină şi *cum anume* trebuie să se desfăşoare acest stagiu de pregătire (veţi regăsi aici, alături de metodele cunoscute, şi metode mai noi, care să vă ofere o plajă de opţiuni cât mai largă); (2) proiectarea training-ului, cu referire la modul

de construcţie a obiectivelor, la alegerea conţinutului şi la unele modalităţi de lucru specifice educaţiei adulţilor ; (3) instruirea propriu-zisă, care vă aduce în atenţie metodele cele mai folositoare pentru ca stagiul de pregătire să decurgă în bune condiţii (de la etapele de concepere a unei conferinţe de succes până la utilizarea unor metode care pun accentul pe grup şi interacţiunea participanţilor) ; (4) evaluarea programului de instruire şi formare profesională.

Capitolul 6 vizează evaluarea performanţelor angajaţilor. Într-adevăr, toate etapele descrise până acum trebuie apreciate prin *ceea ce face efectiv* angajatul (de la o evaluare strictă a performanţelor lui până la o evaluare a personalităţii şi a modului de interacţiune a acestuia). Capitolul 6 vă pune la dispoziţie modul de construcţie a unor instrumente de evaluare dintre cele mai cunoscute, indicând direcţia în care puteţi folosi evaluarea şi funcţiile îndeplinite de ea, şi vă pune, în final, în gardă cu privire la erorile ce se pot face în evaluare, erori care pot duce la eşecul întregului proces.

Capitolul 7 urmăreşte motivarea angajaţilor. Pentru ca angajatul să lucreze la cote maxime, iar noi să putem înregistra aceste performanţe prin evaluare, devine necesară identificarea modalităţilor celor mai nimerite prin care putem să-l motivăm pe acesta. De aceea, capitolul 7 începe prin a prezenta cele mai cunoscute teorii privind motivarea, pentru ca apoi să se focalizeze pe trei dimensiuni practice : salarizarea ca motivator, tipurile de motivare alternative şi/sau complementare şi modul cum putem să motivăm o persoană prin integrarea sa într-o echipă unită şi de succes.

Capitolul 8 tratează o temă mai largă : cultura organizaţională. Observând ceea ce conţine cultura organizaţională şi tipurile de cultură posibil de întâlnit, specialistul în resurse umane va trebui să cunoască dinamica modului de a fi al unei organizaţii ; astfel, el identifică cele mai potrivite căi de a pune în practică metodele de mai sus. Mai mult decât atât, prin identificarea surselor de tensiune şi printr-un eficient management al stresului, el va reuşi să ofere angajaţilor un climat de lucru în care să se poată integra, le va consolida o gândire pozitivă în ceea ce-i priveşte şi în ceea ce priveşte propria reuşită etc.

Capitolul 9 urmăreşte schimbarea şi dezvoltarea organizaţională. Făcând un joc de cuvinte, am putea spune că *schimbarea reprezintă o constantă* a zilelor noastre, deoarece organizaţia, împreună cu membrii săi, trece permanent prin procese de schimbare. Desigur că aceste procese nu sunt întotdeauna simple, de multe ori observând că suntem în situaţia de a întâmpina anumite „rezistenţe" la schimbare. Iată de ce dezvoltarea organizaţională (O.D.), ce se defineşte ca un tip aparte de schimbare, este urmărită în perspectiva implicaţiilor concrete şi directe pe care le poate oferi specialistului în resurse umane.

Capitolul 10 tratează o temă la fel de extinsă : comunicarea în organizaţii. Comunicarea reprezintă liantul a tot ceea ce se întâmplă într-o organizaţie modernă, fără comunicare, activitatea, dar şi viaţa în ansamblu fiind mult mai sărace, uneori chiar de neconceput. Totuşi, chiar dacă noi comunicăm (şi

comunicăm mult), aceasta nu înseamnă că o facem şi într-un mod eficient. Iată de ce veţi regăsi aici tipurile cele mai importante de comunicare (din perspectivă organizaţională) şi, în special, modalităţile prin care puteţi depăşi un blocaj în comunicare şi puteţi comunica eficient.

Capitolul II încearcă să sintetizeze informaţiile prezentate deja în capitolele anterioare, dându-le o altă turnură. Într-o organizaţie, angajatul îşi aduce cu sine o parte din viaţa sa ; el învaţă, se maturizează, uneori poate că, dimpotrivă, regresează. Tot acest proces se regăseşte în managementul carierei ; este vorba despre modul în care putem împleti viaţa oamenilor cu succesul organizaţiei.

Capitolul 12, intitulat „În loc de concluzii", intenţionează să vă atenţioneze asupra a două aspecte foarte importate pentru managementul resurselor umane : costurile pe care le implică absenţa unui management al resurselor umane modern şi profesionist şi implicaţiile etice ale acestuia (văzute aici sub forma unor adevărate principii directoare, nu doar în perspectiva evitării unor aspecte neplăcute pentru organizaţie, ci şi pentru asigurarea succesului şi performanţei acesteia).

Se poate vedea că, în totalitatea lor, aceste aspecte au o serie de implicaţii, impunând acordarea atenţiei anumitor informaţii şi sugestii. Astfel, ocupându-se de un domeniu atât de vast şi deschis spre toate cercetările realizate în relaţie cu fiinţa umană, volumul nostru a trebuit să ia în calcul două provocări. *În primul rând*, dată fiind această întindere şi diversitate a ceea ce înseamnă managementul resurselor umane, o primă provocare a constat în selecţia conţinutului. Desigur că, intenţionând să realizăm un ghid, unele aspecte au fost tratate mai în detaliu, iar altele mai puţin.

Totodată, din aceleaşi considerente, veţi regăsi în această lucrare o combinare între ideile consacrate în domeniu şi sugestiile moderne sau din cercetările actuale. Explicaţia unei atare stări de lucruri este simplă: ne-am dorit un instrument flexibil şi echilibrat interior, folositor unui specialist debutant în resurse umane, fiind totodată o sursă bogată în informaţii şi pentru un profesionist cu o experienţă mai consistentă.

Cea de-a doua provocare a fost stabilită de subtitlul cărţii : ghid practic. Am urmărit să vă oferim, de fiecare dată, perspectivele care aveau o legătură directă cu practica de specialitate, consolidându-ne demersul cu exerciţii, exemple, studii de caz.

Dorinţa noastră este aceea de a oferi publicului cititor un ghid metodologic, un instrumentar util şi pragmatic, dar şi o sursă de reflecţie şi un mod de a gândi eficient propriile strategii de lucru în planul acţiunii concrete. În acest mod am realizat un dublu scop : aceea de a oferi atât un curs pentru studenţi, cât şi un suport util şi pragmatic care să vină în sprijinul specialistului în resurse umane practicant. Volumul de faţă vine să aducă o completare fericită în privinţa modului în care managerii de orice tip concep departamentul de resurse umane, precum şi în vederea optimizării activităţii de zi cu zi a membrilor acestui departament.

Autorii

1 Atribuții ale managerului de resurse umane

Aşa cum am ilustrat în prefaţa prezentei lucrări, acest prim capitol se doreşte a sta la baza tuturor celorlalte, fiind un generator al acestora. De ce am ales o astfel de manieră de studiu al managementului resurselor umane? Deoarece, constanţi în demersul nostru de a vă oferi aspecte concrete, funcţionale, care să expliciteze ansamblul deosebit de complex format din teoriile şi cercetările din domeniu, am dorit să „începem cu începutul". Vom dezvolta în acest sens o manieră de gândire empatică (ne vom pune în „pielea" unei persoane ce s-a angajat în departamentul de resurse umane) şi vom cunoaşte astfel atribuţiile pe care aceasta trebuie să le îndeplinească, atribuţii zugrăvite cel mai bine prin fişa de post. Desigur că aici se mai poate pune o întrebare: de ce o fişă de post a *managerului* de resurse umane? Opţiunea noastră a constat în focalizarea pe descrierea poziţiei celei mai complexe din departamentul respectiv, pentru că şi responsabilităţile acesteia tind să dezvolte o arie mai însemnată de acţiuni şi procese.

Astfel, printre funcţiile de bază ale oricărei organizaţii (numind aici, de exemplu, funcţia de producţie, vânzare, funcţia financiară, de cercetare etc.), se remarcă funcţia referitoare la resursele umane – funcţia de personal care contribuie în mod esenţial la desfăşurarea tuturor activităţilor organizaţiei în bune condiţii. Prin conlucrarea managerilor de la orice nivel ierarhic şi din orice funcţie organizaţională în procese ca: recrutarea şi selecţia de personal, evaluarea performanţelor, instruirea personalului, cercetarea climatului pentru îmbunătăţirea lui, motivarea angajaţilor etc., vor fi atrase efecte pozitive pentru mediul de afaceri din companie (precum: satisfacţia muncii şi creşterea implicării în sarcină; motivaţia înaltă pentru performarea rolului; înţelegerea culturii organizaţiei şi dezvoltarea sentimentului apartenenţei; performanţă înaltă; retenţia

angajaţilor în organizaţie şi diminuarea unor costuri referitoare la recrutare, dar şi multe altele pe care le vom dezvolta ulterior în acest volum). Se observă că, mai mult decât alte poziţii manageriale din companie, funcţia de manager de resurse umane presupune dezvoltarea unei arii relaţionale complexe şi permanente cu toţi factorii descrişi mai sus.

În acest mod, pentru obţinerea rezultatelor în cadrul funcţiei de resurse umane a organizaţiei, managerul de resurse umane trebuie să coordoneze o serie de activităţi pe care le vom descrie mai jos sub forma unei posibile fişe de post. În funcţie de dimensiunile organizaţiei, de domeniul de activitate, de specificul zonei în care îşi desfăşoară activitatea etc., responsabilităţile pot atinge dezvoltări diferite.

Posibilă fişă de post
Manager de resurse umane

I. *Identificarea postului*: codul din COR (Codul Ocupaţiilor din Romania) - 123207

II. *Descrierea postului*: valorificarea resurselor umane ale organizaţiei prin politici şi strategii de resurse umane, prin dezvoltarea şi implementarea programelor de selecţie, evaluare, instruire; dezvoltarea organizaţională a resurselor umane

III. *Poziţia în organigramă*:

- Poziţia superioară – directorul general/preşedintele companiei
- Poziţiile imediat inferioare – consultantul pe probleme de recrutare şi selecţie, consultantul pe probleme de instruire, consultantul pe probleme de dezvoltare (cercetare) organizaţională, inspectorul de resurse umane, consultantul pe problematica securităţii muncii

IV. *Relaţii organizaţionale*:

- ierarhice: se subordonează directorului general sau preşedintelui companiei; i se subordonează posturile imediat inferioare, deja amintite;
- funcţionale: are relaţii de conlucrare cu totalitatea managementului organizaţiei;
- de reprezentare: reprezintă firma în exterior în privinţa problemelor de resurse umane.

V. *Atribuţii şi responsabilităţi*

În acest caz, vom regăsi următoarele domenii circumscrise:

- Construcţia şi administrarea fişelor de post
- Recrutare şi selecţie
- Conceperea unor strategii de integrare organizaţională
- Instruire şi formare profesională
- Evaluarea angajaţilor
- Conceperea unor strategii de motivare a angajaţilor
- Cercetarea culturii şi climatului organizaţional
- Schimbare şi dezvoltare organizaţională
- Managementul carierei
- Aspecte administrative

A) *Construcţia şi administrarea fişelor de post*:

1. coordonează procesul de elaborare a fişelor de post şi a fişelor personale (planuri de carieră) în concordanţă cu politica organizaţiei;
2. gestionează sistemul fişelor de post, asigurând modificarea lor în funcţie de condiţiile externe şi interne ce impun restructurarea posturilor.

B) *Recrutarea şi selecţia de personal*:

3. elaborează politica şi procedurile de recrutare şi selecţie a candidaţilor în interiorul organizaţiei şi le integrează în strategia şi politica globală a organizaţiei; supervizează respectarea acestora;
4. dimensionează, împreună cu managerii de compartimente, posturile şi necesarul de angajări;
5. coordonează procesele de recrutare a candidaţilor potriviţi şi conduce interviuri pentru diferite posturi; propune candidaţii potriviţi şi angajarea conform criteriilor stabilite;
6. testează (profesional şi psihologic) candidaţii pentru diferite posturi;
7. realizează şi menţine o bază de date cu candidaţii potenţiali pentru diferite posturi din organizaţie.

C) *Conceperea unor strategii de integrare organizaţională*:

8. elaborează strategia de integrare organizaţională a noilor angajaţi;
9. monitorizează programele de integrare, acordând feedback şi sprijin;

10. evaluează eficienţa programului de integrare şi aduce corecturile necesare.

D) *Instruire şi formare profesională*:

11. elaborează politica şi procedurile de instruire în interiorul organizaţiei, în acord cu strategia şi politica globală a acesteia;
12. coordonează procesul de identificare a nevoilor de formare şi de stabilire a tematicii de instruire;
13. coordonează procesul de elaborare a suporturilor de curs specifice sau de identificare a consultanţilor necesari în aria training-ului;
14. administrează desfăşurarea cursurilor – organizarea, efectuarea, evaluarea cursurilor de instruire.

E) *Evaluarea personalului şi a posturilor*:

15. elaborează politica şi procedurile de evaluare în interiorul companiei şi le integrează în strategia şi politica globală a acesteia; supervizează respectarea lor;
16. sprijină prin datele recoltate evaluarea posturilor;
17. sprijină prin datele recoltate evaluarea performanţelor angajaţilor, realizând chestionare de evaluare, în funcţie de cerinţele companiei;
18. acordă feedback angajaţilor în ceea ce priveşte evaluarea randamentului lor şi recoltează opiniile lor în legătură cu acestea;
19. menţine baza de date cu privire la evaluările efectuate.

F) *Conceperea unor strategii de motivare a angajaţilor*:

20. stabileşte împreună cu directorii executivi politica de beneficii salariale şi nonsalariale (modalităţile de recompensare şi cuantumurile lor);
21. stabileşte împreună cu directorii executivi politica de motivare (materială şi nematerială) a angajaţilor;
22. colaborează cu managerii de compartimente în elaborarea politicii de motivare materială şi nematerială a personalului.

G) *Cercetarea culturii şi climatului organizaţional*:

23. analizează cultura organizaţională din companie, identificând aspectele definitorii;
24. îşi adaptează procesul de recrutare la tipul de cultură organizaţională prezent în organizaţie;

25. propune anumite modalităţi ameliorative ale culturii şi climatului organizaţional;
26. asistă managementul în implementarea unor strategii de schimbare a culturii organizaţionale;
27. identifică sursele de tensiune şi elaborează strategii de management al stresului în companie.

H) *Schimbarea şi dezvoltarea organizaţională*:

28. elaborează şi implementează crezul angajatului, codul de conduită, regulamentul de ordine interioară;
29. realizează organigrama organizaţiei;
30. coordonează procesul de diagnosticare a problemelor organizaţionale (privind eficienţa, climatul organizaţional, moralul angajaţilor, comunicarea etc.) prin chestionare, interviuri individuale, *focus-group*-uri etc., în vederea găsirii de soluţii pentru îmbunătăţirea acestora;
31. coordonează procesul de diagnosticare a altor problemelor organizaţionale, de clarificare a eficienţei structurii organizaţionale, de studiere a clarităţii misiunii organizaţiei, a strategiilor şi obiectivelor sale, a sistemului de comunicare;
32. elaborează baze de date în problematica de resurse umane, cuprinzând informaţii utile despre angajaţi, training, cercetări organizaţionale, incidente critice şi alte probleme.

I) *Managementul carierei*:

33. coordonează procesul de elaborare a fişelor de post şi a fişelor personale (planuri de carieră) în concordanţă cu politica organizaţiei;
34. elaborează politica de mobilitate a personalului (promovare, retrogradare, reprofesionalizare etc.), prin recrutare internă;
35. administrează, împreună cu managementul direct, programele de management al carierei la nivelul companiei.

J) *Aspecte administrative*:

36. monitorizează şi organizează aplicarea legilor statului român cu referire la prevederile privind încadrarea în muncă, plecarea din organizaţie a personalului avizat de managerul direct etc.;
37. participă la redactarea contractului colectiv de muncă;

38. coordonează (în funcţie de companie) activitatea de protecţie a muncii, politica de sănătate profesională în interiorul organizaţiei ;
39. coordonează activitatea de întocmire a statelor salariale şi a fişelor fiscale (dacă aceste activităţi nu intră în subordinea departamentului financiar-contabil) ;
40. organizează şi coordonează activitatea propriului compartiment ;
41. rezolvă alte probleme de resurse umane (prezentarea de opţiuni, ghidarea deciziilor, recomandarea unor cursuri de acţiune, eliberarea de adeverinţe pentru angajaţi etc.).

VI. *Competenţe personale* :

a) studii superioare de specialitate ;
b) experienţă în domeniu (în funcţie de dimensiunile activităţii : 1-5 ani) ;
c) cunoaşterea a cel puţin unei limbi străine de circulaţie internaţională ; cunoştinţe PC ;
d) anumite însuşiri de personalitate :
   - capacităţi cognitive peste medie : inteligenţă, capacităţi decizionale obiective, flexibilitatea gândirii, memorie ;
   - capacităţi comunicaţionale şi relaţionale peste medie : capacităţi de ascultare şi de transmitere a mesajelor în mod diferenţiat, capacităţi empatice, inteligenţă emoţională, rezistenţă la frustrare, sociabilitate ;
   - alte însuşiri de personalitate : seriozitate/responsabilitate, loialitate, hotărâre, adaptabilitate, asertivitate, autocontrol, atitudine pozitivă etc.

VII. *Condiţii de desfăşurare a activităţii* :

a) program normal (8 ore, cu precizarea că în funcţie de necesitate se vor efectua ore suplimentare) ;
b) deplasări în ţară şi străinătate, în funcţie de necesităţile implicate de natura postului.

VIII. *Menţiuni speciale* :

a) salarizarea – conform sistemului de recompensare materială de la nivelul companiei ;
b) facilităţi speciale – conform contractului de muncă, anexelor la contractul de muncă, reglementărilor organizaţionale.

Modelul prezentat este unul orientativ, deşi prin nuanţările făcute am încercat să vă oferim un instrument pe care să-l puteţi folosi cu succes în activitatea dumneavoastră. În funcţie de condiţiile organizaţionale se pot simplifica indicaţiile sau cerinţele de la unele dintre rubrici ori, dacă situaţia o cere, acestea se pot suplimenta. O parte dintre responsabilităţi pot fi atribuite altor departamente (departamentul financiar-contabil poate prelua atribuţiile referitoare la întocmirea statelor de salarii, a fişelor fiscale etc.).

Temă de reflecţie

Evidenţiaţi şi notaţi care dintre activităţile descrise mai sus nu au reprezentat, până acum, o prioritate pentru dumneavoastră, dar pe care, în calitate de directori de resurse umane, intenţionaţi să le realizaţi în perioada imediat următoare. Reflectaţi la aria de resurse implicate de către aceste activităţi (spre exemplu, la nivelul resursei umane, menţionaţi colegii de muncă – din cadrul managementului – care v-ar sprijini în propunerea dumneavoastră).

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2 Construcția și administrarea fișelor de post

1. Un model posibil al fișelor de post

Activitatea specialistului în resurse umane presupune trei paliere de dezvoltare: o arie structurală, una dinamică și un plan operațional. Primul palier se referă la existența unei „osaturi", a acelor aspecte cu care angajatul intră – de obicei – în contact prima dată; aceste elemente sunt cele mai stabile dintre componentele managementului resurselor umane. Cea de-a doua dimensiune este reprezentată de perspectiva dinamică; ea este definită de interacțiunea permanentă între aceste elemente de structură, interacțiune care conduce la apariția unor schimbări continue și a unor reașezări sau explicitări ale fiecăreia dintre ele prin intermediul contextului creat de către celelalte. În sfârșit, planul operațional cuprinde activitățile concrete de atingere, de către departamentul de resurse umane, a unor strategii și politici eficiente de utilizare a acestor mutații și transformări.

Fișele de post reprezintă, într-o companie, aria structurală de manifestare a managementului resurselor umane; astfel, pe baza detaliilor stabilite aici, angajatul va primi informații relevante pentru integrarea sa (poziția ierarhică, nivelul de autoritate etc.), responsabilitățile specifice; totodată, pe baza unor informații relevante din fișa de post se vor realiza, parțial sau total, fișele de evaluare bianuale sau anuale. În schimb, construcția și administrarea fișelor de post deplasează accentul de la dimensiunea structurală spre cea operațională. O activitate de construcție și administrare eficientă reprezintă un aspect esențial al muncii directorului de resurse umane, întrucât de la aceasta pornesc o

serie de activităţi primordiale ce se răsfrâng asupra angajatului şi de care depind supravieţuirea şi avansarea lui în firma angajatoare. Fişa de post este un instrument în care se reflectă atât procesul de proiectare a posturilor (crearea de posturi şi recalibrarea lor prin mărirea sau micşorarea dimensiunilor), cât şi activitatea de restructurare a posturilor.

Dar, pentru a putea discuta despre mecanismul fişelor de post, vă propunem spre reflecţie un model în această privinţă, realizat pe baza tendinţelor relevante din literatura de specialitate. Se poate observa că acest model păstrează elementele fundamentale şi criteriile utilizate de către noi anterior, atunci când am prezentat fişa de post a directorului de resurse umane. Această identitate structurală are la bază o raţiune foarte simplă : este vorba despre necesitatea unei coerenţe şi unei unităţi interne ce trebuie să existe între fişele de post ale organizaţiei. Matricea propusă în continuare reprezintă un suport pentru adaptările pe care veţi dori să le realizaţi ţinând cont de realităţile extrem de diferite ale companiilor, fiind în acest sens o bază de plecare pentru un model propriu.

I. *Identificarea postului* : codul COR (Codul Ocupaţiilor din România)

Recomandăm să se utilizeze denumirile şi codurile folosite de Codul Ocupaţiilor din România (atât din necesitatea de a exista un cadru coerent la nivelul organizaţiei în ceea ce priveşte identificarea posturilor, cât şi pentru armonizarea cu legislaţia românească).

II. *Descrierea postului*

La această rubrică sunt necesare două-trei propoziţii care să definească esenţa postului, liniile generale care îl caracterizează.

Pentru a veni în sprijinul cititorilor considerăm utilă oferirea unor exemple referioare la posturi care există în majoritatea companiilor. Astfel, descrierea succintă a postului poate fi realizată în felul următor :

a) *pentru un post de director de vânzări* : asigurarea implementării politicilor comerciale ale firmei la nivelul regiunii alocate, cu scopul de a atinge obiectivele de strategie şi de vânzări ;

b) *pentru un post de asistent logistică* : îndeplinirea responsabilităţilor administrative în organizaţie, prin implementarea de sisteme şi proceduri administrative şi monitorizarea proiectelor administrative ;

c) *pentru un post de casieră în magazine*: obţinerea plăţii produselor de la cumpărători, înregistrând plata fiecărui produs şi realizând suma produselor achiziţionate;

d) *pentru un post de director achiziţii*: conduce activitatea de aprovizionare a organizaţiei negociind achiziţionarea gamei de produse stabilite de departamentul de marketing, astfel încât să asigure permanent stocul de produse necesar, solicitat de planul de vânzări şi în conformitate cu politica de marketing, utilizând bugetul aferent departamentului de aprovizionare.

III. *Poziţia în organigramă*:

a) poziţia superioară;

b) poziţiile imediat inferioare.

Acest al treilea palier se referă la poziţia pe care o surprinde organigrama, fiind stabilite, cu această ocazie, primele repere în ceea ce priveşte nivelul postului în organizaţia respectivă, raportarea realizându-se prin posturile imediat superior şi inferior. Atragem atenţia că, în unele cazuri, poziţia imediat superioară nu este aceea a managerului direct (deci nu vor exista relaţii ierarhice directe, după cum vom exemplifica în secţiunea următoare), ci este o poziţie în care angajatul poate promova în funcţie de performanţe şi abilităţi.

De pildă, în cazul unui post de reprezentant comercial dintr-o companie medie sau mare, poziţia imediat superioară este aceea de *key account*/responsabil de conturi importante (clienţi importanţi), nu poziţia directorului de vânzări.

În cazul unui director de vânzări, poziţiile inferioare pot fi, în funcţie de mărimea firmei, doar cele ale reprezentanţilor de vânzări (într-o companie cu 10 angajaţi) sau pot fi supervizorii de vânzări, directorii de conturi (*key accounts*), reprezentanţii de vânzări (într-o companie mai mare).

IV. *Relaţii organizaţionale*:

a) ierarhice: se subordonează...;

b) funcţionale: are relaţii de conlucrare cu...;

c) de reprezentare: reprezintă firma în exterior cu privire la problemele...

Acest nivel îşi află originea, uneori, în categoria anterioară şi surprinde relaţiile interpersonale ale ocupantului unui anumit post (în funcţie de poziţia definită). Dacă relaţiile ierarhice precizează doar căror persoane li se subordonează individul (şi cine i se subordonează acestuia) conform poziţiei în organigramă, relaţiile funcţionale indică interacţiunea, iar relaţiile de reprezentare evidenţiază limitele de autoritate în ceea ce priveşte reprezentarea companiei în exterior (în funcţie de problematica ridicată de postul respectiv).

Un exemplu, concret, pentru postul de director economic, ar pune în evidenţă următoarele relaţii:

a) ierarhice: este subordonat directorului general/executiv; are în subordine întregul personal al compartimentului;
b) funcţionale: primeşte şi transmite îndrumări metodologice de specialitate de la compartimentele IT, Resurse umane, Logistică, Marketing, Aprovizionare, Vânzări, în vederea îndeplinirii obiectivelor planificate;
c) de reprezentare: cu banca, organismele de control financiar-contabil, terţi (persoane fizice sau juridice).

V. *Atribuţii şi responsabilităţi*

Această categorie presupune expunerea responsabilităţilor ce trebuie asumate şi îndeplinite de către angajaţi; în funcţie de complexitatea postului, acestea pot fi grupate în domenii diferite circumscrise postului (a se vedea fişa directorului de resurse umane completată). Unele companii exprimă aceste responsabilităţi deosebit de detaliat, altele sunt laconice. Modelul nostru adoptă o cale de mijloc, întrucât exprimarea laconică duce la erori prin omisiune, iar cea excesiv de detaliată poate conduce la pierderea esenţei/ansamblului de către angajat.

Pentru o mai bună înţelegere vom ilustra această abordare prin listarea responsabilităţilor pentru posturile de reprezentant comercial şi operator PC. O dată în plus însă, se cuvine să menţionăm că acestea nu pot fi standardizate, ci, în funcţie de dimensiunile firmei, de funcţionalitatea preexistentă sau de competenţele specifice ale unui ocupant de post, ele pot cuprinde elemente în plus sau pot omite altele.

Reprezentant comercial – responsabilităţi

1. Cunoaşte informaţiile din ofertele de vânzare – generală şi specială – ale firmei.
2. Întâlneşte un anumit număr de clienţi, stabilit prin procedurile firmei.
3. Utilizează modalitatea standard de prezentare a companiei, tipurile de abordare şi contactare a clienţilor şi potenţialilor clienţi.
4. Expune clienţilor oferta de produse şi servicii, respectând politica de vânzări şi regulamentul comercial din firmă.
5. Identifică, înţelege şi vine în întâmpinarea nevoilor clienţilor; prezintă mostre la solicitarea acestora.
6. Desfăşoară activităţi de negociere şi încheiere a unor tranzacţii de vânzare în limita sa de autoritate definită prin regulamentul comercial şi politica de vânzări, iar dincolo de această limită solicită aprobarea directorului de vânzări.
7. Preia comenzile de la clienţi şi verifică el însuşi corectitudinea datelor înscrise.
8. Urmăreşte comenzile primite telefonic sau prin alte modalităţi de la clienţii alocaţi (*e-mail*, convorbiri indirecte etc.).
9. Verifică solvabilitatea clienţilor şi informează directorul de vânzări şi asistentul de vânzări pentru a înregistra în calculator clienţii care trebuie să plătească pe loc.
10. Verifică efectuarea livrării mărfii către client şi, eventual, îl contactează pe acesta pentru servicii postvânzare.
11. Este prezent la licitaţiile la care participă clienţii alocaţi lui.
12. Dezvoltă *permanent* relaţia cu clientul în vederea obţinerii comenzilor (întâlniri directe lunare, contactare telefonică de câte ori este cazul).
13. Este responsabil cu urmărirea încasărilor sumelor pentru facturile scadente din portofoliul său de clienţi.
14. Reprezintă un factor activ în dezvoltarea permanentă a bazei de date cu clienţi potenţiali în vederea identificării de noi oportunităţi de vânzare.
15. Răspunde de atingerea *target*-ului de vânzări pentru gama de produse ale companiei.
16. Realizează rapoarte săptămânale cu privire la activitatea desfăşurată şi rapoarte speciale solicitate de directorul de vânzări.

17. Participă la acţiuni de prospectare a pieţei organizate de compartimentul de marketing/aprovizionare (actualizează baza de date cu oferte recente ale concurenţilor, informaţii şi produse noi solicitate de clienţi etc.).
18. Propune directorului de vânzări soluţii pentru îmbunătăţirea activităţii sale.

Operator PC – responsabilităţi

1. Cunoaşte, respectă şi aplică politica comercială a companiei (discount-uri, termene de plată, termene de livrare, modalităţi de plată).
2. Are informaţiile din oferta lunară a companiei – generală şi specială (produse – identificarea acestora conform denumirilor din gestiune – şi ofertă – preţuri, caracteristici), fiind capabil, în acest sens, să o prezinte clienţilor şi să identifice nevoile acestora.
3. Înregistrează şi transmite oferte potenţialilor clienţi (prin fax, poştă, telefonic); se primesc cereri de ofertă de la clienţii noi de la nivelul zonei deservite de reprezentanţă, iar răspunsul la acestea (avizat de directorul de vânzări) va fi dat de reprezentanţa în zona căreia se află clientul respectiv.
4. Preia comenzile de la clienţi (direct, prin intermediul agenţilor, prin telefon, prin poştă, prin fax); arhivează comenzile primite.
5. Înregistrează clienţii care trebuie să plătească pe loc (modalitatea şi baremele de plată) la solicitarea şi cu avizul directorului de vânzări conform rezultatelor verificării solvabilităţii acestora realizate de către reprezentanţii comerciali.
6. Întocmeşte facturi fiscale pe baza comenzilor ferme primite de la clienţi şi agenţi de vânzare ai firmei (răspunde de corectitudinea datelor înscrise în facturi şi de corelarea acestora cu cele din comenzile clienţilor).
7. Emite facturi proforme, cu cantităţile solicitate de client şi existente pe stoc, preţuri, modalităţi de transport, pentru a obţine o comandă fermă din partea clientului sau plata mărfurilor în avans.
8. Facturează produsele la data livrării sau cu o zi înainte de livrare şi în limita stocului existent în calculator şi în depozit.

9. Validează facturile imediat după emitere; factura albastră se predă clientului, care semnează de primire.
10. Cel de-al doilea exemplar (roşu) se îndosariază şi se trimite casierului; predă gestionarului facturile (exemplarul albastru şi verde) emise pentru a doua zi.
11. Transmite necesarul de aprovizionat compartimentului de aprovizionare, determinat pe baza comenzilor ferme primite de la clienţi şi/sau reprezentanţi comerciali şi îl informează pe directorul de vânzări.
12. Introduce noile preţuri în programul computerizat, conform ofertei valabile.
13. Răspunde de introducerea corectă în fişiere a datelor privitoare la agenţii de vânzare şi clienţi, în funcţie de sistemul organizatoric al companiei.
14. Propune directorului de vânzări soluţii pentru îmbunătăţirea activităţii comerciale: politica comercială, politica de marketing, politica de aprovizionare.

VI. *Standarde de performanţă*

Există meserii şi posturi în care, în lipsa atingerii unor indicatori minimi, se pot produce accidente sau grave dereglări ale circuitului muncii organizaţionale. De aceea, trebuie specificat clar ceea ce trebuie făcut.

VII. *Competenţe personale*:

a) studii;
b) experienţă în domeniu;
c) cunoaşterea a cel puţin unei limbi străine de circulaţie internaţională; cunoştinţe PC. În funcţie de post şi responsabilităţi sunt stabilite ce studii de specialitate şi ce experienţă sunt necesare; în unele companii sau pentru anumite posturi, o limbă străină reprezintă un criteriu eliminatoriu (de exemplu, pentru departamentul achiziţii-import, cunoaşterea a una-două limbi străine este absolut necesară);
d) însuşiri de personalitate:
   - capacităţi cognitive;
   - capacităţi comunicaţionale şi relaţionale peste medie: capacităţi de ascultare şi de transmitere a mesajelor în mod

diferenţiat, capacităţi empatice, inteligenţă emoţională, rezistenţă la frustrare, sociabilitate;
- alte însuşiri de personalitate: seriozitate/responsabilitate, loialitate, hotărâre, adaptabilitate, asertivitate, autocontrol, atitudine pozitivă etc.

Este important ca profilul de personalitate să fie stabilit în funcţie de particularităţile postului. Putem aprecia că un profil multidezvoltat poate avantaja angajatorul, dar nu întotdeauna putem să identificăm în „piaţa" muncii astfel de persoane. Iată de ce, în afara unor aspecte generale (de tipul motivaţiei pentru post, loialităţii, atitudinii pozitive, flexibilităţii), posturile solicită aspecte psihologice diferite: pentru un reprezentant comercial este foarte important să deţină capacităţi de comunicare deosebite, responsabilitate, perseverenţă, capacităţi analitice; pentru un operator PC sunt foarte importante rezistenţa la o muncă repetitivă, rapiditatea în operare, capacităţi ale atenţiei peste medie; pentru un profesor sunt importante atenţia distributivă, tactul pedagogic, cunoaşterea temeinică a cunoştinţelor predate, empatia etc. Iată de ce este util un instrument adaptat pentru a ne defini o serie de caracteristici ale postului cărora trebuie să le armonizăm un anumit profil de personalitate, aşa cum observă Hackman şi Oldham (*apud* Milkovich, Boudreau, 1991, pp. 78-79; Gray, 2004, pp. 26-27): (1) varietatea abilităţilor cerute de post – nivelul la care postul cere o varietate de activităţi pentru îndeplinirea cărora sunt necesare talente şi abilităţi individuale; (2) identitatea sarcinii – nivelul la care postul solicită completarea unei activităţi distincte desemnând efectuarea muncii de la început la sfârşit cu rezultate vizibile; (3) importanţa sarcinii – nivelul la care postul are un impact substanţial în viaţa ori munca unor alte persoane; (4) autonomia – nivelul la care postul oferă o libertate substanţială, independenţă; (5) feedback-ul – cuprinde gradul la care individul angajat obţine informaţii referitoare la nivelul de performanţă atins.

VIII. *Condiţii de desfăşurare a activităţii*:

a) program normal (8 ore, cu precizarea că în funcţie de necesitate vor efectua ore suplimentare);
b) deplasări în ţară, în funcţie de necesităţile implicate de natura postului;
c) salarizarea – conform sistemului de recompensare materială de la nivelul companiei.

IX. *Menţiuni speciale* – facilităţi speciale – conform contractului de muncă, anexelor la contractul de muncă, reglementărilor organizaţionale.

2. Construcţia fişelor de post

Pornind de la modelul prezentat, activitatea de construcţie a fişelor de post a căpătat câtiva parametri de lucru. În continuare vă propunem evidenţierea unor nuanţe şi a unor suporturi de lucru care să vă asigure, în final, o fişă de post reuşită. Astfel, remarcăm că, în practică, există mai multe etape care pot fi abordate în construcţia fişelor de post într-o companie.

Pentru început, departamentul de resurse umane va alcătui un chestionar şi o grilă la care angajaţii, ocupanţii fiecărui post, vor răspunde pentru a contribui la realizarea acestui proces. Este vorba despre un chestionar pe care angajatul îl va completa în mod individual timp de o lună, zilnic (cerând, eventual, ajutorul managerului direct, atunci când apare această necesitate); acest chestionar va fi completat cu ajutorul unei grile de observaţie, completată de o persoană ce nu este titularul postului. Un chestionar similar se va completa de către supervizor şi manager.

Document specific completării fişei de post

1. Denumirea postului _____
2. Denumirea departamentului ce include postul _____
3. Denumirea postului care supervizează postul în cauză _____
4. Notaţi succint într-o perioadă de 30 de zile activităţile desfăşurate de dumneavoastră, timpul afectat, supervizarea aplicată, conform tabelului dat ca exemplu:

Activitatea desfăşurată	*Timp afectat*	*Supervizare*
Introduc noile preţuri în programul computerizat, conform ofertei valabile	30 minute	nu
Înregistrez clientul XY ce trebuie să plătească pe loc/ imediat conform baremelor de plată	5 minute	da
etc.		

În perioada în care angajatul răspunde la acest chestionar, supervizorul postului va completa, la rândul său, un chestionar specific, întregind, astfel, seria de informaţii obţinute de noi de la titularul postului:

Chestionar specific completării fişei de post (pentru manageri sau supervizori)

1. Denumirea postului _____
2. Denumirea departamentului ce include postul _____
3. Denumirea postului care supervizează postul în cauză _____
4. Care sunt condiţiile de lucru pentru postul respectiv?
5. Ce educaţie trebuie să aibă deţinătorul postului?
6. Ce experienţă de muncă anterioară trebuie să aibă deţinătorul postului?
7. Ce caracteristici psihologice pregnante trebuie să aibă deţinătorul postului?
8. Care sunt deprinderile obligatoriu a fi deţinute?
9. Ce echipamente sunt folosite pentru desfăşurarea activităţii? Care sunt condiţiile de lucru (căldură, spaţiu, zgomot, temperatură)?
10. Ce standarde de performanţă trebuie atinse?
11. Ce program de lucru este necesar?

Într-o etapă ulterioară, managerul/supervizorul postului va examina lista de responsabilităţi efectuate de-a lungul întregii luni în care s-a realizat acest proiect şi va stabili care dintre responsabilităţile regăsite aici rămân în cadrul postului vizat – se poate deci realiza simultan o (mini)restructurare a posturilor, în funcţie de situaţie –, ce responsabilităţi se adaugă sau care dintre acestea sunt excluse din conţinutul unui anumit post. De asemenea, managerul/supervizorul va stabili acum şi responsabilităţile ce vor putea fi desfăşurate fără o activitate de coordonare şi supervizare directă, ca şi responsabilităţile care se vor desfăşura cu supervizare directă, angajatul pe acel post neavând autoritatea de a acţiona individual.

Ambele etape vor cuprinde şi interviuri cu ocupantul postului, cu supervizorul, cu alţi angajaţi cu care interacţionează ocupantul postului. Simultan se va efectua şi o cercetare a documentaţiei cu care lucrează ocupantul postului respectiv.

Finalitatea acestor demersuri o reprezintă redactarea fişei de post, în urma consultărilor dintre specialistul în resurse umane şi managerul direct al fiecărui post. La nivel opţional, aceste discuţii pot reprezenta un punct de plecare în stabilirea modalităţilor de reacţie în cazul unor erori în performarea unor responsabilităţi.

Fişa de post, aşa cum a fost redactată aceasta până acum, este adusă la cunoştinţa angajatului, existând, şi după acest moment, o perioadă de acomodare şi de ajustări ale structurii sistemului de fişe de post.

Exerciţii şi teme de reflecţie

1. Vă propunem un exerciţiu util pentru a vă consolida deprinderile de construcţie şi administrare a fişelor de post. Lista de mai jos va folosi drept bază de lucru în alegerea tuturor persoanelor potrivite pentru posturile pe care compania dumneavoastră le are în organigramă.

Lista ordonată alfabetic de caracteristici personale

Analitic	Convingător	Gânditor	Nepretenţios	Răbdător
Adaptabil	(Cu) coordonare a mişcărilor	Grijuliu	Organizator bun	Respectat
Ambiţios	Creativ	Hotărât	Persuasiv	Responsabil
(Cu) aptitudini specifice	Comunicator bun	Impulsiv	Pretenţios	Serios
Asertiv	Chibzuit	Impresionabil	Predictibil	Sistematic
Autonom	Curajos	Inteligent (peste medie)	Prietenos	Sociabil
Aventuros	Compatibil cu dumneavoastră	Insistent	Perseverent	(Cu) spirit de echipă
Agitat	(Cu) deschidere intelectuală	Interesant	Potenţial managerial	Stabil
Activ	Destins	Încrezător	Profesionist	Supus
Autocritic	Deosebit	Îngrijit	Perfecţionist	(Cu) tact
Ascultător bun	Dinamic	Îndrăzneţ	Pozitiv	Tenace
(Cu) atenţie distributivă	Direct	Încăpăţânat	Punctual	Tolerant
Brav	Distins	Inovativ	Rezervat	Sentimental
Conştiincios	Docil	Înţelegător	Rafinat	Suspicios
Cu standarde înalte	Dominant	Îşi asumă riscul calculat	Randament înalt	Util
Compătimitor	Elocvent	Liniştit (Paşnic)	Rapiditate	Vesel/optimist
Competiţional (gata să se ia la întrecere)	Empatic	Loial	Reţinut	Vivace
Controlat	Entuziast	(Cu) memorie bună	Rigid	Zelos
Care se bazează pe sine (Independent)	Energic	Meticulos	Receptiv la nou	
Cald	Ferm	(Cu) motricitate dezvoltată	Rezistent fizic	
Competitiv	(Cu) feminitate/masculinitate		Rezistent la rutină	
Comportament temperat			Rezistent la frustrare	
			Rezistent la stres	
			Relaxat	

Pentru a dezvolta cu succes o astfel de activitate, exersaţi cu următoarele poziţii organizaţionale: casier, inginer constructor, director de vânzări, analist-programator.

2. Reflectaţi câteva momente la întrebarea următoare: ce experienţă de muncă trebuie să aibă deţinătorul unui post de operator telefonic într-o companie de 30 de angajaţi? Dar într-o companie de 300 de angajaţi? Este identică experienţa necesară? Dar abilităţile necesare sunt identice? Iar dacă există diferenţe, care ar fi acestea?
3. Exersaţi realizarea unei fişe de post pentru postul de:

   a) secretară;
   b) analist financiar;
   c) asistent administrativ.

(Dacă în prezent nu lucraţi în domeniul resurselor umane, solicitaţi unui prieten care este angajat să vă ajute, permiţându-vă să realizaţi împreună un interviu privitor la responsabilităţile avute la un loc de muncă deţinut în prezent sau, dacă regulile confidenţialităţii organizaţionale nu îi permit, ale unui loc de muncă din trecut, fără a numi compania.)

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITAR

3 Recrutarea şi selecţia resurselor umane

1. Introducere

Managementul resurselor umane poate fi conceput ca un proces ciclic ; astfel, putem spune că acesta „începe" şi se „sfârşeşte" pentru a „reîncepe" cu fiecare dintre componentele sale. Pentru a putea înţelege MRU la nivelul complexităţii procesului, va trebui să gândim, de fiecare dată, dintr-o perspectivă sistemică, interrelaţională, a tuturor segmentelor sale, şi totodată dinamică, într-o permanentă evoluţie şi recorelare. Pentru a folosi o imagine plastică, închipuiţi-vă mulţimea pieselor dintr-un *puzzle*, piese care, deşi se modifică fiecare continuu în baza unor legi interne şi ca răspuns la anumite presiuni externe, trebuie să se îmbine perfect astfel încât să ofere – în fiecare clipă – imaginea de ansamblu din tematica *puzzle*-ului. Pentru a putea porni însă de undeva în procesul de cunoaştere a fiecărei dimensiuni conţinute de managementul resurselor umane, ne vom referi la ceea ce pentru multe dintre studiile contemporane înseamnă „începutul" ; este vorba despre procesele de recrutare şi de selecţie a resurselor umane, aceste activităţi fiind văzute drept una dintre cheile succesului organizaţional. Nu este greu să ne dăm seama de ce există o asemenea percepţie : un proces eficient de selecţie aduce cu sine indici pozitivi referitori la construirea unei echipe închegate, durabile şi puternice, rezultate notabile pentru firmă, o motivaţie mai profundă a angajaţilor şi, ca o consecinţă directă a tuturor acestora, părăsirea echipei de către angajaţi într-o proporţie mai redusă. La celălalt capăt al analizei vom

avea costurile atrase de o proastă coordonare a procesului, din varietatea acestora oprindu-ne la cele mai semnificative:

a) în primul rând, costurile directe ale recrutării (costurile anunţurilor publicitare de angajare, precum şi cele implicate de timpul utilizat pentru recrutare etc.);
b) în planul al doilea va trebui să ne raportăm la costurile privitoare la instruire (resurse materiale şi umane implicate, precum şi resursa de timp afectată de procesul de supervizare a noilor angajaţi);
c) în planul eficienţei directe se va evidenţia – după o perioadă de timp – o categorie de costuri cu impact major asupra firmei: este vorba despre costurile directe legate de productivitate (în perioadele de început, conform unor studii, angajatul lucrează la un randament între 25 şi 75% din productivitatea cerută), costuri ale greşelilor făcute de către noii angajaţi;
d) la acestea se adaugă o categorie de costuri indirecte, costuri reflectate asupra celorlalţi angajaţi (supraîncărcare, stres) etc. Această stare de lucruri poate fi pusă sub semnul paradoxului exprimat de filosoful francez Michel de Montaigne: „Câteodată – spunea acesta – să alegi bine înseamnă să nu alegi".

Pornind doar de la aceste patru direcţii de impact ale unei coordonări deficitare a proceselor de recrutare şi selecţie, putem să ne facem o idee asupra importanţei acestora din urmă. Această imagine este utilă şi pentru a se contrapune unei prejudecăţi a unora dintre manageri care cred că selecţia poate fi făcută de către oricine şi oricum; este greşit să se considere că nu se justifică în acest sens investiţiile majore la nivel uman şi la nivelul cercetării în propria organizaţie. Putem să avansăm deja o concluzie, şi anume că părăsirea prematură a organizaţiei de către unii angajaţi care nu au fost suficient de bine „potriviţi" cu poziţia şi firma va atrage pierderi (la toate nivelurile – material, uman etc.) concrete pentru aceasta. Realizând o sinteză a studiilor din literatura de specialitate, vom porni de la următoarea definiţie de lucru: procesul de recrutare şi selecţie presupune identificarea persoanelor potenţial potrivite unor posturi vacante şi selectarea pentru organizaţie, prin intermediul unor criterii adecvate, a persoanei celei mai potrivite.

Întregul proces este compus din mai multe etape, ce pot fi dezvoltate în mai mare sau mai mică măsură, în funcţie de abilităţile pe care le

deţine persoana ce realizează această activitate. Se disting astfel, în mod general, următorii paşi:

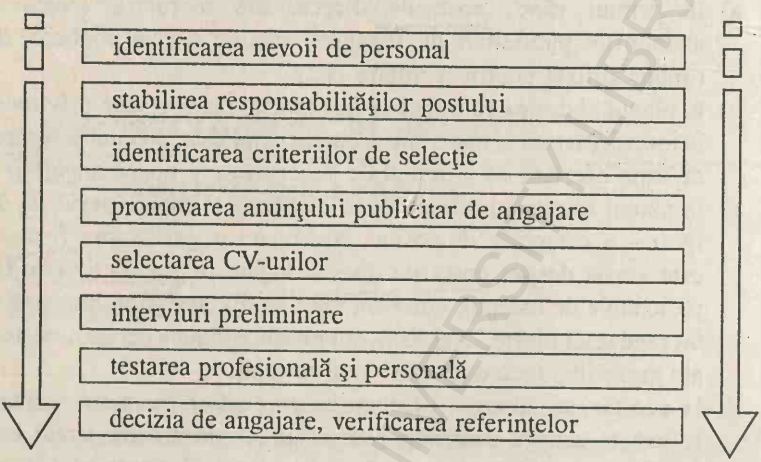


Figura 1. *Etapele unui proces de recrutare şi selecţie de personal*

2. Identificarea nevoii de personal

Ne vom opri succint asupra fiecărei etape amintite mai sus, cu sublinierea funcţiilor-cheie şi a modului de operare concret. Astfel, pentru început, orice proces de recrutare de personal debutează cu *conştientizarea apariţiei unei nevoi de personal*. Acest fenomen este determinat de către una dintre următoarele cauze:

- părăsirea organizaţiei de către unul dintre angajaţi, proces corelat cu imposibilitatea preluării de către foştii colegi a responsabilităţilor presupuse de către postul acestuia; acţiunea de părăsire a organizaţiei poate să aibă la bază motive fie de natură individuală (identificarea în „piaţa" forţei de muncă a unui post mai atractiv la altă companie, mutarea reşedinţei din localitatea respectivă etc.), fie la nivel organizaţional (persoana nu mai corespundea cerinţelor postului, au existat acţiuni ale acesteia neconforme cu deontologia profesională etc.), fie mixte (concomitent din partea angajatului şi din partea firmei);
- dezvoltarea organizaţiei determină apariţia unor posturi noi care nu sunt încă ocupate cu resurse umane.

În momentul în care nevoia de personal a fost pusă în evidenţă, înainte de a ilustra tipul de persoană pe care dorim să o angajăm şi de a stabili, prin aceasta, criterii generale, trebuie să ştim ce responsabilităţi va avea viitoarea persoană angajată. În mod normal, acest lucru este circumscris de realizarea fişei de post (în cazul în care aceasta nu există deja). Din păcate, în practica obişnuită în ţara noastră, politica realizării fişelor de post nu reprezintă întotdeauna o prioritate şi de politică managerială; remarcăm necesitatea ca acest aspect să capete forma unei reguli la nivelul organizaţiilor (a unei reguli funcţionale, şi nu instituite doar la nivel formal – caz care face obiectul altor practici ineficiente ale unor firme), deoarece avem de-a face cu un instrument necesar pe parcursul multor activităţi în managementul resurselor umane (angajare, integrare în organizaţie, evaluare etc.).

În ceea ce priveşte cea de-a treia etapă, selecţia de personal este – aşa cum aţi putut intui deja – un proces laborios, nici una dintre componentele acesteia nerealizându-se la întâmplare. Astfel, ne aflăm acum în faza în care trebuie să stabilim un număr de criterii ce vor constitui „coloana vertebrală" a viitorului proces de selecţie. Pentru aceasta se stabilesc 5-10 criterii, cuprinzând aici atât *criterii profesionale* (pentru unele posturi sunt necesare persoane care ştiu să execute anumite acţiuni la un nivel ridicat de performanţă), cât şi *criterii personale* (cum ar fi anumite caracteristici pe care o persoană trebuie să le deţină pentru a realiza performanţe în calitatea sa viitoare de ocupant al postului) sau *criterii organizaţionale* (care cer ca individul să se încadreze cât mai bine în cultura firmei). În procesul de interrelaţionare a acestor criterii într-un tot unitar, nu trebuie omis faptul că fiecare criteriu trebuie să deţină o pondere semnificativă în raport cu importanţa sa.

Datorită importanţei acestei etape, ne propunem să detaliem ulterior subiectul (la etapa interviului) prin prezentarea unei structuri generale în stabilirea criteriilor; considerăm de asemenea utilă prezentarea – în acest moment – a unui exemplu concret de construcţie a acestora pentru un proces de selecţie şi recrutare a unei meserii care cunoaşte o ascensiune în prezent – este vorba despre aceea de reprezentant de vânzări/agent comercial:

a) *criterii profesionale* (se vor folosi doar o parte dintre criterii, în funcţie de politica organizaţională):
   - experienţă în muncă în general;
   - experienţă în vânzări;

- experienţă într-o altă muncă mobilă (de teren, în afara biroului);
- experienţă în lucrul cu produse similare;
- performanţe deosebite (depăşirea planului etc. sau alte responsabilităţi din fişa postului îndeplinite);

b) *criterii personale*:

- capacităţi de comunicare şi negociere, deschidere şi flexibilitate, capacităţi analitice, punctualitate, perseverenţă, gândire pozitivă, dinamism, încredere în sine;

c) *criterii organizaţionale*:

- potrivirea cu postul (candidatul să nu fie subcalificat sau supracalificat);
- însuşirea unor caracteristici promovate de crezul firmei (munca în echipă, loialitate, orientare spre client).

Pentru un post cu responsabilităţi referitoare la aprovizionare - import, o posibilă grilă de criterii ar putea fi următoarea:

Tabelul 1. *Exemplu de construcţie a criteriilor de selecţie*

	Candidatul A	Candidatul B
Cunoştinţe profesionale		
Operaţiuni privind importul mărfurilor: 1-10 puncte		
Identificarea de furnizori: 1-10 puncte		
Derularea de contracte economice: 1-10 puncte		
Analize privind derularea contractelor: 1-10 puncte		
Abilităţi personale		
Atitudine generală: 1-5 puncte		
Motivaţie: 1-5 puncte		
Capacităţi de comunicare: 1-5 puncte		
Personalitate: 1-10 puncte		
Test inteligenţă: 1-5 puncte		
Informaţii suplimentare		
Stabilitate: 1-5 puncte		
Satisfacţie materială: 1-10 puncte		
Cunoaşterea de limbi străine: 1-10 puncte		
Potrivirea cu postul: 1-5 puncte		
TOTAL		

În exemplul nostru se poate observa că am atribuit diferitelor criterii ponderi diferite, în funcţie de importanţă. Este, de asemenea, util de reţinut că stabilirea criteriilor va urmări strict o bună potrivire cu postul şi obţinerea de performanţe, fără a fi implicate nici un fel de aspecte ori nuanţe discriminatorii.

Am utilizat - la nivelul sistemelor de punctare - pe cel numeric; desigur că aici fiecare specialist în resurse umane poate alege ca în locul cifrelor să utilizeze un alt sistem de punctare şi ierarhizare a candidaţilor; de pildă, în sistemul literal fiecare candidat este evaluat în general după anumite criterii, urmând a primi cotaţii cum ar fi: A/B/C/D/E. O astfel de perspectivă poate să fie detaliată astfel: (A) - candidat extrem de potrivit cu cerinţele/criteriile, nu există riscuri în a-l recomanda; (B) - corespunde peste medie cerinţelor, iar după verificări ulterioare se va dovedi probabil indicat; (C) - performanţe medii; în ciuda nepotrivirii în privinţa unor criterii, este potrivit datorită celorlalte; (D) - ridică semne de întrebare; necesită o integrare profesională şi interpersonală mai lungă, rezultatele putând să se lase aşteptate; el va fi ales doar dacă este o situaţie de extremă urgenţă, în lipsa altei soluţii; (E) - deloc potrivit cu postul.

3. Promovarea anunţului publicitar de angajare

În urma stabilirii criteriilor putem face primele demersuri de găsire a noilor ocupanţi ai posturilor vacante. Acesta este momentul în care se aduce la cunoştinţa celor interesaţi faptul că există posturi vacante, posturi ce necesită angajări.

Persoana responsabilă cu recrutarea poate alege, acum, în funcţie de politica firmei, una dintre următoarele două căi ori le poate folosi pe ambele - în acelaşi timp sau consecutiv:

- anunţarea postului în *sistemul intern* pentru realizarea recrutării interne;
- anunţarea postului în *sistemul extern* pentru realizarea recrutării externe.

În cazul primei opţiuni, când se preferă identificarea candidaţilor din interiorul firmei, este de dorit să se creeze un sistem care să fie cunoscut de către toţi angajaţii şi la care aceştia să apeleze, în mod curent, spre a se informa – avizier, *e-mail*, site-ul companiei, sistem intranet în care să se regăsească o locaţie unde să fie numite posturile vacante etc.

Cea de-a doua opţiune presupune o identificare externă a candidaţilor. Şi la nivelul acestei a doua opţiuni sunt puse în evidenţă mai multe posibilităţi prin care se pot recruta candidaţii externi:

a) *anunţuri publicitare de angajare în presă*, în care este de dorit să apară:
   - numele firmei şi profilul acesteia (este, în acelaşi timp, o modalitate de *publicitate indirectă*, firma se poate face astfel cunoscută, iar firmele ce au un bun renume vor atrage candidaţi valoroşi);
   - responsabilităţile postului (desigur că nu vom putea detalia toate responsabilităţile, dar exprimarea direcţiilor principale ale postului va ajuta potenţialii candidaţi interesaţi să identifice, din această primă etapă, măsura în care postul li se potriveşte sau în care corespunde intereselor lor prezente; astfel se vor evita o parte dintre supraîncărcările neavenite din procesul de recrutare – cum ar fi trimiterea de CV-uri de către numeroase persoane care nu corespund – şi, prin aceasta, va fi diminuată aria neplăcerilor pricinuite de acest proces atât candidaţilor, cât şi organizaţiei);
   - o listă a atributelor personale şi profesionale necesare pentru buna performare a postului; astfel, o parte dintre candidaţii necompatibili cu un post la un moment dat vor înţelege cerinţele;
   - avantajele oferite de companie ocupantului postului, compania valorizând astfel postul vacant;
   - modul de contactare a companiei angajatoare – în prezent se foloseşte pe scară largă, din ce în ce mai mult, pe lângă telefonul şi faxul de contactare, şi adresa de *e-mail*, ca manieră accesibilă, rapidă de aplicare, avantajoasă şi pentru angajator, şi pentru candidat;

b) *anunţuri publicitare de angajare afişate pe site-ul companiei sau pe site-ul celor care se ocupă de recrutarea on-line*;

c) *baza de date formată cu prilejul altor recrutări*;
d) *universităţi şi târguri de* job-*uri*;
e) *firme specializate care se ocupă de recrutare*;
f) *târguri de locuri de muncă sau colaborarea cu instituţii ale statului care se ocupă cu identificarea locurilor de muncă pentru persoanele cu statut de şomer.*

Construcţia acestor anunţuri este, de asemenea, un factor care contribuie decisiv la eficienţa recrutării. Trebuie astfel remarcat faptul că, indiferent unde apar sau sunt afişate, anunţurile vagi, ambigue, de tipul „Angajăm tânăr(ă) între 20 şi 32 de ani, licenţiat, cunoscător a cel puţin 2 limbi străine, de preferinţă engleza şi franceza, cunoştinţe operare PC. Salariu atractiv, cu posibilităţi de avansare rapidă", nu sunt adecvate pentru că ele vor încuraja un număr prea mare de persoane să „aplice" pentru post fără a oferi detalii despre munca respectivă. De pildă, operarea PC poate fi realizată într-un post de facturare, de către recepţioner(ă) la intrarea într-o firmă; mai există operarea PC într-o muncă de producţie – utilaje de producţie comandate prin calculator etc. Prin aceasta anunţul se dovedeşte destul de vag, neinformând candidatul dacă este vorba despre un post pe care acesta şi l-ar dori. În plus, anunţul conţine aspecte discriminatorii (astfel, este ilegal să discriminăm după criteriul *vârstă*, doar dacă ipotetic respectivul angajat ar trebui să alerge între diverse posturi de comandă toată ziua, iar o persoană mai în vârstă nu ar face obiectiv faţă). O altă recomandare este aceea de specificitate; concret, este bine să fim specifici şi corecţi cu ceea ce se oferă, în situaţia contrară candidatul fiind dezamăgit (spre exemplu, dacă firma noastră este o firmă mică şi nu poate oferi condiţii suficiente de avansare pentru că, pur şi simplu, ierarhia verticală nu cuprinde multe niveluri, mai bine nu amintim acest lucru în anunţ). Ca o ultimă remarcă, din anunţul de mai sus încă nu ştim care este postul şi dacă o persoană licenţiată nu este supracalificată pentru el (operare PC poate face în foarte bune condiţii o persoană cu studii medii). Aşadar, specialistul de resurse umane trebuie să fie în măsură să deţină nu doar tehnologia, ci şi arta de a realiza anunţuri pertinente, un bun anunţ fiind una dintre cheile unui bun proces de recrutare.

4. Selectarea CV-urilor

Procesul de selectare a CV-urilor primite ori aflate în baza noastră de date este realizat prin prisma criteriilor pe care le-am adoptat în etapa anterioară; trebuie totuşi să observăm că, spre deosebire de momentul interviului, acum operăm într-o manieră generală în sensul că îndepărtăm doar ceea ce nu se potriveşte în mod evident cu postul. Motivaţia unei asemenea modalităţi de lucru este simplă: CV-urile sunt, de regulă, alcătuite de propunătorul lor într-un grad de generalitate mai ridicat, aspectele de detaliu şi nuanţele reprezentând o arie de acţiune pentru etapa interviului, aşa cum am precizat deja. În principiu, dacă într-o pondere de cel puţin 60-70% candidatul pare potrivit, conform CV-ului, el trebuie să treacă de această selecţie deoarece restul de procente se pot dovedi nesemnificative la o discuţie „faţă în faţă", ţinând mai degrabă de mai puţin buna construcţie a CV-ului ori alte asemenea aspecte.

În procesul de analiză a CV-urilor, un criteriu indirect ce ne oferă informaţii suplimentare despre personalitatea candidatului este forma în care se prezintă acestea. Astfel, CV-urile foarte amănunţite pot indica o personalitate minuţioasă sau cel puţin o persoană care doreşte şi ştie să se pună foarte bine în valoare (şi în acest caz trebuie ca în cadrul interviului să fim foarte atenţi pentru a nu fi induşi în eroare). Totuşi, acest criteriu indirect nu ne furnizează o certitudine, fiind mai degrabă un mod de a confirma alte rezultate observate pe alte căi; astfel, din experienţa proprie am putut observa suficiente cazuri de discrepanţe între modul în care arăta CV-ul (bine realizat) şi modul în care candidatul se prezenta pe sine la interviu. În urma interviului se evidenţia de fiecare dată că această neconcordanţă avea o origine simplă: CV-ul fusese realizat de către o persoană din familie ori de un consultant. Rolul acestui exemplu am dorit să fie unul de atenţionare, în sensul că, atunci când cineva este implicat în procesul de recrutare şi selecţie de resurse umane, trebuie să utilizeze ponderat datele cuprinse în CV-urile candidaţilor fără a ajunge la concluzii pripite.

5. Interviurile

Candidaţii ce par potriviţi în urma lecturării CV-urilor sunt chemaţi la interviu. Un prim aspect important al acestei etape, aspect căruia nu i se acordă – de obicei – o atenţie suficientă, se referă la persoana ce face programările la interviu. Astfel, pentru bunul mers al procesului de recrutare, persoana care face programările la interviu trebuie să transmită siguranţă de sine, să cunoască bine postul concret pentru care face programările respective, să dovedească discreţie şi discernământ (spre exemplu, să încerce să vorbească la telefon doar cu cel ce a trimis CV-ul; pot apărea prejudicii mari dacă, din greşeală, comunică unui coleg de muncă despre intenţia candidatului de a schimba postul) etc. Unul dintre motivele pentru care susţinem această idee este şi acela că mulţi dintre candidaţi se ghidează într-o primă evaluare a unei potenţiale poziţii după indicatorii paraverbali şi metacomunicarea acestei scurte convorbiri (de exemplu, dacă sunt contactaţi de o persoană care le stabileşte un interviu fără să cunoască pentru ce poziţie va fi acest interviu, prima imagine pe care şi-o formează candidatul despre firma respectivă poate să nu fie favorabilă acesteia).

În momentul prezentării candidatului la interviu, unele firme preferă ca, înainte de începerea propriu-zisă a acestuia, să-i înmâneze un formular standardizat pe care să-l completeze cu informaţii despre sine în rubricile cerute. Utilitatea unei asemenea maniere de lucru este aceea că astfel se pot evidenţia date ce nu sunt cuprinse în CV-ul trimis de către candidat, dar care, din perspectiva angajatorului, sunt importante. Uneori, un astfel de formular poate cuprinde şi câteva întrebări pe baza cărora va avea loc discuţia din interviu. Remarcăm că o astfel de verigă de legătură între faza CV-urilor şi momentul interviului poate fi opţională în cazul anumitor posturi, dar poate deveni obligatorie în altele sau în condiţii specifice. În literatura de specialitate (Dessler, 1991, pp. 219-223), această manieră de obţinere a informaţiilor despre candidat constituie, uneori, parte a tipologiei interviurilor. Astfel, *patterned-interview* este interviul ce urmează o linie directoare predeterminată, întrebări scrise adresate tuturor candidaţilor care concurează pentru ocuparea unui anumit post. În acest mod se pot obţine informaţii obiective despre o persoană (data naşterii, adresă, telefon,

Tabelul 2. *Exemplu de formular pre-interviu*

Postul solicitat_____
Data completării : _____

*Nume*_____
Prenume _____
Adresa _____
Este adresa anterioară permanentă ? ☐ *Da* ☐ *Nu*
Telefon : _____
E-mail : _____

INFORMAŢII PERSONALE :
Data şi locul naşterii : _____
Studii : _____
_____
Cursuri suplimentare : _____
_____

Experienţa de muncă (notaţi şi perioada exactă de muncă) :
_____
_____
_____

Informaţii suplimentare :
Cunoştinţe PC : _____ *Limbi străine :* _____
Permis de conducere (anul) : _____
• *Ce vă motivează mai mult la un loc de muncă ?*
_____
_____
• *Explicaţi în două-trei fraze o situaţie în care aţi utilizat în mod deosebit puterea dumneavoastră de convingere.*
_____
_____
_____
• *Numiţi o situaţie în care iniţiativa dumneavoastră s-a manifestat în ultimul timp.*
_____
_____
• *Care sunt cele mai dezvoltate calităţi personale raportate la o funcţie de conducere ?*
_____
Semnătura dumneavoastră : _____

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

salarii anterioare, numărul persoanelor supervizate etc.), dar şi o serie de elemente mai puţin evidente, cum ar fi: motivaţii, atitudini, stabilitatea anterioară etc. Deoarece modul de concepere al unui astfel de interviu scris este unul laborios, în cazul în care intervievatorul nu are pregătire specială, este de dorit ca forma scrisă să fie completată cu interviul faţă în faţă.

Interviul propriu-zis se desfăşoară pe mai multe registre (profesional, personal etc.), intervievatorul accentuând aspectele care sunt foarte importante pentru postul vacant. Momentul interviului va debuta cu una sau mai multe întrebări introductive care au rolul de a ajuta candidatul să se destindă (eventual, i se poate explica acestuia cum va decurge interviul sau procedura de selecţie în cazul respectiv).

Un plan scurt de interviu poate include:

a) *aspecte profesionale* – responsabilităţi anterioare, dificultăţile apărute şi rezolvarea lor;
b) *comunicare şi interacţiune* – interacţiunile necesare pentru desfăşurarea muncii, modalităţile folosite pentru rezolvarea unui conflict;
c) *caracteristici personale*;
d) *opţional* – pentru funcţiile de conducere –, acţiunile sale în calitate de manager în prezent şi în viitor;
e) *opţional* – pentru posturile de interacţiune cu clienţii –, acţiunile care să indice orientarea spre client în trecut şi în viitor.

Un accent deosebit se pune, de obicei, pe obţinerea unor informaţii despre motivele plecării candidatului din diferitele posturi ocupate în trecut (această acţiune vizează depistarea eventualelor incompatibilităţi cu postul prezent) şi cu privire la ceea ce îl motivează.

Un instrument mai larg regăsim în „planul de interviu în şapte puncte" conceput de Alec Rodger (*apud* Mullins, 1993, p. 626):

a) *aspecte fizice* (defecte care împiedică performarea muncii, agreabilitate generală şi de limbaj);
b) *educaţie şi experienţă* (tipul educaţiei, experienţă de muncă, performanţe);
c) *inteligenţă generală* (manifestarea inteligenţei);
d) *aptitudini speciale* (aptitudini mecanice, dexteritate, utilizarea facilă a unui vocabular complex, talent la desen, muzică);
e) *interese* (interese intelectuale, practice, sociale, artistice);

f) *dispoziţie generală* (influenţa asupra altor persoane, stabilitate sau dependenţă, încredere în forţele proprii);
g) *circumstanţe* (integrarea în familie şi comunitate, posibila disponibilitate pentru alte posturi).

Trebuie precizat că punctul întâi al acestui plan nu implică discriminări de nici un tip; este vorba despre o condiţie care se află în acord cu ocuparea unor anumite poziţii în firmă; de exemplu, o persoană cu dificultăţi grave de vedere nu poate fi în mod evident paznic. În plus, caracteristicile extraprofesionale (punctele d şi e) sunt destul de puţin importante pentru o serie de posturi şi minimal valorizate la noi, existând prea puţine resurse materiale şi de timp pentru susţinerea lor; totuşi, o viitoare extindere a interviului prin cuprinderea a cât mai multor astfel de date este de presupus şi în „piaţa" de muncă de la noi, deoarece asemenea caracteristici extraprofesionale oferă informaţii folositoare despre personalitatea generală a candidatului.

Conjugând toate aceste perspective şi adaptând propunerile unei scheme de interviu realizate de către Morgan şi Cooger (*The Interviewer's Manual*, vă propunem următoarea structură, suficient de detaliată pentru a se putea constitui într-un ghid deschis adaptărilor la diverse situaţii, în funcţie de poziţiile pentru care recrutăm candidaţii:

Tabelul 3. *Ghid al structurării unui interviu*

Arii de interes	**Relevanţă pentru:**
Introducere	Prima impresie Crearea unui cadru relaxant, propice pentru interviu
Educaţie Liceu (opţional), studii superioare, studii de specializare, cursuri speciale	Corespondenţa studiilor în raport cu postul Profunzimea cunoştinţelor Motivaţia pentru învăţare şi dezvoltare Expertiza managerială şi de muncă în echipă
Experienţă şi performanţe – trecute – prezente	Nivelul de desfăşurare al muncii Competenţe, aptitudini Productivitate, eficienţă Motivaţie pentru postul respectiv Tipul relaţiilor interpersonale la muncă Nivelul adaptării pe post şi în organizaţie

Viaţa de familie şi comunitară (opţional) Familie, comunitate, disciplină, activităţi de grup şi individuale	Nivelul de inserţie socială Exemple morale parentale Ajustări emoţionale şi sociale Imaginea de sine
Activităţi şi interese prezente – interese, hobby-uri – sănătate, energie – posibilităţi de relocare – rezerve financiare	Vitalitate Managementul timpului Managementul banilor Abilităţi sociale Leadership Valori şi scopuri
Recapitulare Puncte tari ale persoanei Puncte slabe ale persoanei	Puncte tari, puncte slabe Sinceritate Motivaţie Caracter Autoevaluare obiectivă Atitudini
Încheiere Elemente privitoare la desfăşurarea ulterioară a procesului de selecţie Despărţire cordială	

În literatura de specialitate, tipologia interviurilor este suficient de extinsă; considerăm că e util să vă reamintim câteva dintre formele cele mai uzitate.

Astfel, *interviul situaţional* presupune, de asemenea, un set de întrebări închegate într-o structură, aplicanţii (*cf.* Milkovich, Boudreau, 1991) primind spre rezolvare *incidente critice* care ar putea interveni în munca lor efectivă; întrebările nu sunt însă focalizate pe comportamentele trecute dezvoltate de către candidat, ci pe intenţiile acestuia. În plus însă, conform lui Dessler, pe lângă conţinutul care se referă la activităţile de muncă, există, practic, răspunsuri „preferate" (considerate unicele corecte pentru situaţia respectivă), răspunsuri ce vor fi ulterior analizate de către mai mulţi evaluatori (cei ce folosesc metoda construiesc, de

regulă, un ghid de acordare a scorurilor la aceste întrebări, ghid în care se bazează pe experienţa experţilor în acel tip de muncă). Astfel, interviul situaţional presupune mai întâi o analiză a *job*-ului aflat în discuţie şi presupune „(1) identificarea răspunsurilor adecvate şi (2) obţinerea consensului evaluatorilor privitor la acceptabilitatea răspunsurilor" (Dessler, 1991, p. 221).

Mai mulţi evaluatori sunt implicaţi şi în *interviul-panel*; în respectivul caz însă, acest grup de persoane intervievează direct candidatul. Avantajele unui astfel de interviu derivă din profunzimea şi completitudinea lui; astfel, fiecare intervievator poate adresa întrebări de clarificare a unor aspecte ale discuţiei, răspunsurile putând fi evaluate de către toţi. Evident, în acest mod se elimină riscul ca ulterior interviului, atunci când cel care a efectuat interviul va explica opţiunea pentru anumiţi candidaţi, să apară omisiuni sau chiar confuzii. La polul opus, un dezavantaj (posibil) poate fi stresul intervievatului, care ar putea să nu facă faţă interviului (să nu dea toate informaţiile necesare, să greşească anumite lucruri practice etc.); ca o contrapondere la acest dezavantaj, este probabil ca unii angajatori să observe că, în multe dintre cazurile de acest tip, dacă un candidat nu este suficient de competitiv în situaţiile dificile de intervievare, e posibil să nu facă faţă în viitor în situaţiile dificile, nonrutiniere de muncă.

Interviul nondirectiv reprezintă un interviu nestructurat, ce nu urmăreşte o serie de întrebări prestabilită, intervievatorul chestionând candidatul asupra aspectelor pe care le consideră necesare a fi cunoscute la un moment dat. Deşi acest interviu ne permite să continuăm discuţia „din locul" în care o lasă candidatul, asigurându-se astfel o continuitate, există o destul de mare probabilitate să nu obţinem toate informaţiile necesare.

Interviul secvenţial presupune, de fapt, o serie de interviuri, cu mai multe persoane intervievatoare, care evaluează candidatul din puncte de vedere diferite – o persoană observă aspecte de personalitate, o persoană – deprinderile, o altă persoană – cunoştinţele tehnice etc. De asemenea, există varianta unui „corp comun" de interviu, standardizat (pe baza unei grile) între aceşti intervievatori, selecţia finalizându-se după ce toţi intervievatorii compară grilele comune şi discută pe baza lor.

Interviul computerizat este definit de folosirea computerului pentru a realiza o colectare de date despre candidat (această colectare este similară situaţiilor anterioare, cu acest unic amănunt în plus). Vom oferi

două scurte exemple pe baza cărora puteţi construi în plus dacă doriţi să folosiţi această formă de interviu (deoarece computerul intră din ce în ce mai mult în viaţa şi practica omului modern, considerăm că o atare tehnică nu trebuie să lipsească din pregătirea unui specialist în resurse umane):

Exemplu:

Doriţi să aveţi un post:
1. part-time (cu mai puţin de 40 de ore de lucru într-o săptămână)
2. full time (normal - 40 ore de lucru săptămânal)
3. orice este acceptabil
4. pe o perioadă prestabilită de timp - 1 lună/3 luni (notaţi perioada acceptabilă) .....

Aţi mai lucrat în mod direct cu clienţii:
1. da
2. nu
3. dacă da, numiţi ..... (Rodgers, apud Dessler, 1991, p. 222)

Interviul „stresant" (sau *interviul „sub presiune"* - Mathis, Nica, Rusu, 1997, p. 110) presupune o serie de întrebări directe şi provocatoare ce vor crea disconfort candidatului, atitudini defensive, justificative. În acest caz, intervievatorul va interpreta rolul unei persoane agresive, nervoase, nemulţumite de răspunsurile primite, interviul centrându-se pe analiza comportamentului produs de către candidaţi ca urmare a acestui tip de interacţiune; scopul interviului „sub presiune" este acela de a selecta persoane spre angajare pentru posturi ce presupun activitatea în condiţii majore de stres şi o personalitate care poate face faţă cu succes unor astfel de provocări. În condiţii „normale" de lucru însă, folosirea unui astfel de format de interviu se justifică mai puţin, candidatul putând părăsi organizaţia cu o atitudine negativă faţă de firma care l-a chemat la acel interviu. De aceea, este vital, pentru a nu se genera o imagine nefavorabilă a organizaţiei, să se explice candidaţilor, odată cu finalizarea interviului, mecanismul intern al tehnicii care a fost utilizată, precum şi motivele folosirii acesteia.

În unele cazuri, mai puţin întâlnite în practica de zi cu zi, tehnica interviului poate propune un interviu colectiv. Pentru aceasta sunt reuniţi 8-12 candidaţi, criteriile de selecţie în urma acestei tehnici cuprinzând mai ales componentele relaţionale (dezvoltarea comunicării în grup, iniţiativa, capacităţi relaţionale, capacitatea de a evita conflictele etc.),

acest moment urmând să fie dublat de un interviu preponderent axat pe aspectele profesionale, în funcţie de obiectivele propuse.

Orice tip de interviu ar fi folosit, după o primă selecţie, la al doilea interviu (sau la următoarele) este recomandat să participe managerul în subordinea căruia se află postul vacant sau să realizeze chiar el interviul pentru o deplină compatibilizare manager – subordonat, respectiv potenţial angajat – cerinţele postului.

Totuşi, indiferent după ce criterii ne vom desfăşura interviurile şi aspectele abordate, practica decantează şi anumite erori pe care trebuie să le evităm în timpul interviului:

- nu se va începe interviul cu întrebările cele mai complicate ori delicate pentru candidat, riscând astfel ca acesta să se inhibe prematur; interviul trebuie să fie relaxat, cu ierarhia întrebărilor de la simplu la complex;
- nu se va adresa decât o singură întrebare o dată, pentru ca subiectul să aibă posibilitatea de a răspunde şi, în plus, să nu omită a răspunde la diferite aspecte importante; această strategie se opune obiceiului eronat al unor intervievatori de a pune un număr mare de întrebări în „cascadă" – fără a lăsa candidatul să răspundă –, ceea ce îl „zăpăceşte" pe acesta din urmă şi îl lipseşte şi pe intervievator de o coerenţă a răspunsurilor;
- notaţi imediat informaţiile – mai târziu s-ar putea să apară o discrepanţă între datele existente în realitate şi interpretările dumneavoastră;
- pregătiţi interviul efectuând şi analiza postului, deoarece, în caz contrar, este posibil să omiteţi întrebări care ar conduce la aflarea unor informaţii relevante;
- nu se vor adresa întrebări vagi, ambigue, reformulate de câteva ori în faţa candidatului (care să îi dea acestuia senzaţia că este analizat de o persoană neprofesionistă);
- nu se vor face generalizări pripite (în ceea ce priveşte abilităţile candidatului din primele minute ale interviului) referitoare la potrivirea ori, dimpotrivă, lipsa de potrivire a candidatului cu postul;
- vom fi circumspecţi în privinţa unor aspecte pozitive care nu sunt suficient explicate, chiar în urma întrebărilor suplimentare, şi care nu pot fi susţinute cu argumente, cu date calitative şi cantitative pentru a se demonstra sinceritatea candidatului;

- dacă vor exista neconcordanţe între aspectele verbale şi cele non-verbale ale candidatului, acestea vor fi luate în calcul în formarea judecăţii de valoare asupra lui (de aceea, intervievatorul trebuie să posede o bună cunoaştere a potenţialităţilor şi limitelor comunicării non-verbale) etc. ;
- nu cereţi referinţe până nu îl întrebaţi pe candidat dacă puteţi să o faceţi... acest lucru ar putea duce la pierderea locului de muncă pe care el îl ocupă în acest moment.

Interviul nu este însă un proces unidirecţional în care doar intervievatorul îl chestionează pe candidat ; avem de-a face, mai degrabă, cu un mecanism de identificare a unei stări de echilibru între două „părţi" ale sistemului de interacţiuni. De aceea, nu trebuie să omitem „cealaltă parte a procesului de selecţie - evaluarea candidatului cu privire la intervievator şi la organizaţie" (Mullins, 1993, p. 624). Aşa cum am amintit deja, candidatul îşi realizează propriile evaluări încă de la primele interacţiuni cu organizaţia şi cu membrii acesteia cu care intră în contact (programarea interviului, interviul propriu-zis). Din punctul de vedere al angajatorului, luarea în calcul a ambelor faţete de interacţiune (de la intervievator la candidat şi de la candidat la intervievator) presupune că nu trebuie lăsate la voia întâmplării aspecte ce ar putea îndepărta un candidat valoros. Aceste aspecte se întind pe un spaţiu larg de manifestare concretă : de la modul în care este apelat candidatul la primul contact telefonic şi până după finalizarea interviului şi părăsirea incintei firmei de către acesta, fiecare moment este prelucrat, interpretat şi luat în considerare de către candidat.

6. Testarea profesională şi personală

Reprezintă o etapă care se poate plasa, în timp, de regulă, după prima fază a interviului sau înaintea acesteia ; înainte de toate se cuvine însă să remarcăm că testarea profesională şi personală reprezintă o controversată problematică a managementului resurselor umane. Literatura de specialitate evidenţiază faptul că un număr însemnat de firme se ghidează cu ajutorul testelor şi chestionarelor, dar că altele neagă rolul acestora. Spre exemplu, o cercetare a două instituţii britanice - Institutul Britanic de Management şi Institutul de Management al Resurselor Umane -,

„bazată pe studiul realizat în 335 de organizaţii, arată că testele sunt relativ puţin folosite la nivel managerial în industria britanică. Testele de inteligenţă şi aptitudini sunt folosite mai ales la personalul care foloseşte computerul. Testele de personalitate sunt folosite mai ales pentru personalul din marketing şi vânzări" (*apud* Mullins, 1993, p. 625).

Aşadar, aplicarea testelor nu reprezintă o politică generalizată; decizia aparţine fiecărei firme în funcţie de experienţa proprie şi de necesităţile curente. Dorim însă să precizăm că atunci când se apelează la acestea este esenţial să existe o utilizare diferenţiată în funcţie de responsabilităţile postului şi, respectiv, de abilităţile necesare în îndeplinirea lor. Atât la nivel teoretic, cât şi aplicativ deosebim:

- teste de inteligenţă (spaţială, abstractă, numerică, verbală);
- teste de inteligenţă emoţională;
- teste de personalitate, fiecare dintre ele surprinzând alte caracteristici: extraversia-introversia, tipuri de interrelaţionare, dependenţa de grup, stilul de conducere şi rolul specific în echipă, competenţe manageriale, conştiinciozitatea, timiditatea, încrederea în sine etc.;
- teste de atenţie;
- teste de creativitate;
- teste de aptitudini motrice etc.

De regulă, un intervievator cu experienţă poate pune în evidenţă anumite aspecte ale candidaţilor, aspecte care îi recomandă pe aceştia în a-şi asuma şi desfăşura responsabilităţile ce le vor fi atribuite în viitor prin postul ocupat. Există însă şi cazuri în care aplicarea acestor teste şi chestionare este extrem de utilă deoarece se pot face deosebiri între candidaţi, nuanţări care pot fi surprinse mai bine de un test decât de o discuţie relativ scurtă.

În orice caz, testele rămân „o parte a procesului de selecţie şi sunt folosite în circumstanţe adecvate, *care să suplimenteze interviul, niciodată nefiind însă considerate un substitut pentru acesta*" (Torrington, Hall, în Mullins, 1993, p. 626).

Adiţional la aceste aspecte, precizăm că unele organizaţii preferă să supună candidaţii unor probe implicând cunoştinţele lor profesionale referitoare la postul ocupat (unui contabil i se va aplica un chestionar care să vizeze cunoştinţele acestuia de contabilitate, iar unei persoane ce urmează să conducă un număr mare de oameni i se pot aplica anumite exerciţii din care să reiasă abilităţile sale de conducere etc.).

O manieră de testare mai puţin folosită la noi în ţară, dar care începe să fie luată din ce în ce mai mult în considerare de companiile ce intenţionează să îşi construiască un departament de resurse umane profesionist, este *metoda centrului de evaluare* (*assessment center*); „iniţial aceasta a fost folosită de Office of Strategic Services – o divizie a Central Intelligence Agency privind selectarea personalului pentru acţiunile de spionaj în timpul celui de-al doilea război mondial şi apoi tot mai des în economie de către companiile multinaţionale de prestigiu" (Saal şi Knight, 1988). Mecanismul centrului de evaluare pare, în esenţă, unul simplu; persoanele ce candidează pentru ocuparea unui post sunt strânse la un loc şi li se aplică o serie de proceduri în care se combină chestionare şi teste – inclusiv teste proiective – pentru o cunoaştere mai bună a capacităţilor lor: se rezolvă exerciţii şi studii de caz, se desfăşoară simulări şi jocuri de rol, toate indicând cum se va descurca fiecare candidat în poziţia vacantă. Literatura de specialitate precizează, de asemenea, că acum pot fi folosite „teste obiective creion-hârtie, interviurile, ierarhizările realizate prin intermediul candidaţilor, discuţiile de grup fără lider" (Borman, 1982, Turnage şi Muchinsky, 1982, Tziner şi Dolan, 1982, *apud* Saal şi Knight, 1988). În plus, valoarea centrului de evaluare rezidă în aceea că metoda se poate utiliza nu doar în scopul recrutării, ci şi în vederea evaluării, dezvoltării personale a angajaţilor etc. În urma activităţilor realizate se poate obţine o descriere amănunţită a *competenţelor profesionale* (în funcţie de domeniul de activitate), a *capacităţilor intelectuale* (nivelul inteligenţei, capacităţile analitice, de sinteză, gândirea de perspectivă), a *motivaţiei* şi altor caracteristici personale (capacităţi manageriale – maniera de planificare şi organizare, capacitatea de a delega responsabilităţi, tipul de monitorizare practicat, stilul de a lua decizii, precum şi flexibilitate, încredere în sine, iniţiativă) sau interpersonale (modul de interacţiune cu superiorii, cu colegii de acelaşi rang, cu subordonaţii). Pentru a da doar un exemplu privind importanţa şi utilitatea metodei centrului de evaluare, să luăm în calcul capacitatea de a delega responsabilităţi văzută ca un atribut al capacităţii manageriale. Astfel, se poate ca la un interviu tradiţional un candidat să ne facă o impresie bună, dar în cadrul unui centru de evaluare să se dovedească incapacitatea lui de a delega o parte dintre abilităţi (putem observa în mod practic felul în care se achită de anumite responsabilităţi). Este evident că, în evaluarea prin această metodă, posibilitatea de verificare a potrivirii candidatului cu postul pe care urmează să îl ocupe în organizaţie este mult extinsă.

Se cuvine însă să atenţionăm specialiştii în resurse umane şi asupra faptului că metoda centrului de evaluare este costisitoare, implicând mai mulţi evaluatori şi mai multe zile de desfăşurare; în plus, există riscul ca unii dintre candidaţi să decidă să nu participe, pe motivul nerespectării principiului de confidenţialitate.

7. Decizia şi referinţele

În urma interviurilor desfăşurate de către departamentul de resurse umane şi de managerul direct al viitorului angajat, în urma analizei criteriilor şi potrivirii cu postul, este ales un candidat. Imediat ce i s-a comunicat decizia, i se vor verifica şi referinţele, dacă postul necesită acest lucru sau dacă intervievatorul încă are anumite dubii legate de persoana respectivă (verificarea referinţelor nu se face mai devreme deoarece, dacă nu există o decizie de angajare clară, această acţiune poate să îi producă deservicii candidatului – nu este angajat de către compania noastră, iar cei de la firma la care lucrează în prezent află că el îşi caută un alt serviciu –, această acţiune prematură intrând deci în contradicţie cu deontologia profesională a specialistului în resurse umane).

Exerciţii şi teme de reflecţie

1. Primul exerciţiu pe care vi-l propunem vă cere să gândiţi simulatoriu o decizie de recrutare, luând în calcul informaţiile puse la dispoziţie în acest capitol. Situaţia se prezintă astfel: trebuie angajat un operator PC la departamentul de facturare al unei companii de producţie. Mai aproape de o potenţială angajare sunt trei candidaţi, după cum urmează:
   - *candidatul A*: tânără de 21 ani, studentă merituoasă, studii de contabilitate, perfecţionistă, sociabilă, lucrează bine pe calculator, caută un loc de muncă pentru a obţine experienţă pentru că doreşte ulterior să lucreze la departamentul de contabilitate;
   - *candidatul B*: bărbat, 30 ani, studii medii, are experienţă ca operator PC la departamentul de facturare (a lucrat ca operator PC în ultimul an la două companii), a lucrat în urmă cu un an ca

web designer, ceea ce îi place foarte mult, activitate pe care o face şi în timpul liber ca hobby;

- *candidatul C*: femeie, 45 ani, studii medii, a lucrat în ultimii opt ani ca operator PC la departamentul de contabilitate al unei firme ce a fost închisă, este relativ timidă (vorbeşte încet şi nu păstrează contactul vizual cu intervievatorul), nu ştie să îşi pună în valoare calităţile personale, dar la proba de lucru dovedeşte că lucrează cel mai corect şi rapid dintre candidaţi.

Candidaţii A şi B au trecut şi ei cu bine la proba practică, având rezultate bune, peste medie.

Colectivul în care va lucra candidatul ales este format din patru persoane – femei, 26-31 ani, o persoană cu studii superioare tehnice şi trei persoane cu studii medii; există un ritm susţinut de lucru (practic pauzele sunt extrem de mici), dar atmosfera este destinsă şi plăcută.

Care candidat este cel mai potrivit? Care sunt punctele puternice şi care sunt punctele slabe ale fiecărui candidat în raport cu situaţia schiţată?

2. Pentru al doilea exerciţiu vă propunem o activitate concretă: să construiţi un set de întrebări/ghid de interviu în conformitate cu aspectele relevante ale diferitelor concepţii despre recrutare numite în capitolul prezent.

3. Să presupunem că una dintre valorile dominante ce trebuie urmate de către angajaţii companiei pentru care prestaţi servicii de recrutare este *afirmarea iniţiativelor*. Aţi avut la interviu un candidat care are experienţă potrivită pentru post, dispune de un profil de personalitate matur şi echilibrat, dar stilul său de lucru este în principal orientat spre munca de execuţie şi de rutină. Are şanse să ocupe un post la compania respectivă? (Atenţie: luaţi în calcul în analiza acestei probleme nivelurile ierarhice diferite ce ar putea fi ocupate, argumentele pro şi contra unei astfel de candidaturi, lipsa potenţialilor contracandidaţi, aspectele de personalitate ce ar putea compensa aceste lipsuri şi programele existente sau inexistente de dezvoltare personală oferite de organizaţie.)

4. Analizaţi următoarele întrebări şi argumentaţi de ce ele nu trebuie să se regăsească într-un interviu (a se vedea atât aspectele legale, cât şi impactul psihologic negativ):

- Care este vârsta dumneavoastră?
- Care este vârsta copiilor dumneavoastră?
- Sunteţi o persoană sănătoasă?

Adăugaţi la această listă şi alte întrebări pe care nu trebuie să le adresaţi unui candidat în cadrul unui interviu (pe lângă faptul că o astfel de perspectivă se constituie într-un bun exerciţiu de creativitate, dacă sunteţi la începutul carierei, vă va fi de folos pentru evitarea unor greşeli).

5. *Studiu de caz* – Dileme în validarea recrutării voluntarilor (studiu de caz adaptat după Yasmin Frings şi Neil Anderson, din Grupul de Resurse Umane din cadrul Departamentului de Psihologie, Universitatea din Nottingham)

Compania despre care vorbim se ocupă cu servicii gratuite de consiliere prin telefon, consilierii fiind voluntari. Ea funcţionează la momentul apariţiei problemei de doi ani, iar fondurile pe baza cărora funcţionează sunt donaţii generoase din partea populaţiei. Oricum, cheltuielile trebuie reduse la minimum. Întrucât cererea acestui serviciu o impunea, compania a ridicat treptat numărul voluntarilor incluşi în program, ajungând la un moment dat la 371; ultima şedinţă a managementul arată însă că dintre cei 371 de voluntari doar 290 de persoane au terminat programul complet de instruire cu durata de 10 săptămâni. Dintre aceştia doar o jumătate s-au putut implica maximal, cu una-două ture de câte patru-opt ore lunar. În funcţie de numărul orelor lucrate de voluntari şi ţinând cont că 50% dintre ei au părăsit compania în aceşti doi ani, calculele arată că, din 186.000 lire cheltuite, 106.000 lire au fost cheltuite în zadar. Din aproximativ 8.000 de încercări telefonice de contact, 7.500 erau pierdute zilnic din lipsa voluntarilor şi imposibilităţii de deschidere a altor linii telefonice.

Compania a stabilit că trebuie să acţioneze urgent şi a pornit o nouă campanie de recrutare de voluntari. S-a stabilit ca directorul de resurse umane să întâlnească 300 de consilieri activi pentru serviciile proprii în următoarea jumătate de an.

Directorul de resurse umane al companiei, Alex, a primit în primele săptămâni peste 1.360 de CV-uri, semn că succesul campaniei de recrutare poate fi aproape şi compania este cunoscută şi apreciată. Cum campania de recrutare nu s-a terminat, cererile urmează să mai sosească, iar Alex este îngrijorat că lista scurtă a candidaţilor şi

interviurile de selecţie îi vor ocupa mai mult de două-trei luni, fiind astfel în pericol să piardă o parte dintre cei mai capabili voluntari. Majoritatea „aplicanţilor" erau femei de vârstă mijlocie, din clasa de mijloc.

În privinţa recrutării, Alex are la momentul prezent câteva probleme pe care nu le poate amâna. Trebuie să recunoască astfel că, întrucât nu făcuse anterior o analiză serioasă a postului, nu putea să stabilească în prezent în manieră obiectivă care este profilul ideal al candidatului. Din această cauză anunţul publicitar fusese destul de general – cerând candidaţilor să fie buni ascultători, altruişti şi să se dedice opt ore pe lună acestei munci, asigurându-se instruirea corespunzătoare. Adevărul este că foarte mulţi oameni corespund profilului citat, munca solicitată la nivel realist era în jur de 15 ore şi nu se menţionase nimic despre aspectele destul de deprimante ale muncii. Erau, iată, multe aspecte de ameliorat în abordarea problemei. În plus, 20% eşuau în perioada instruirii, deşi s-a investit mult efort în dezvoltarea programului.

Cursul prezintă o abordare centrată pe client, dezvoltarea empatiei, conştientizarea unor elemente de limbaj verbal şi paraverbal, capacitatea voluntarului de a fi politicos cu cei ce sună şi păstrarea sentimentului de (auto)control în ceea ce-l priveşte. Considerarea sentimentelor aşa cum le exprimă clientul este abordată frecvent. Există situaţii specifice despre care se învaţă. Deşi pot suna persoane de la 4 la 72 de ani, majoritatea clienţilor sunt de 12-19 ani sau 35-43 ani. Astfel, pentru adolescenţă sunt trecute în revistă probleme ca sexualitatea, graviditatea, lipsa locuinţei, abuzurile fizice şi sexuale, plictiseala ; pentru 35-43 ani se abordează în cazul instruirii probleme precum divorţul, violul, şomajul, abuzul fizic sau de droguri, deprimarea etc. Zilele trecute Alex a participat şi el la acest curs, fiind surprins de cât de multe deprinderi trebuie schimbate în urma cursului (de exemplu, voluntarul trebuie să schimbe atitudinea naturală de a trece la rezolvarea problemei, învăţând să se centreze pe receptarea sentimentelor clientului).

Revenind la problema selecţiei, Alex îşi acordă câte o oră cu fiecare candidat, în special persoane din învăţământ, servicii sociale, asistente medicale, centrându-se pe aspectele generale ale CV-urilor, pe aspectele referitoare la empatie şi implicare. De obicei, decidea din primele minute dacă persoana este potrivită sau nu. Nu a făcut niciodată un studiu de validare a sistemului lui de selecţie.

a) Realizaţi o analiză speculativă asupra postului, pe baza informaţiilor avute. Ce caracteristici ar trebui să aibă o persoană care să ocupe un astfel de post?
b) Compuneţi, pe baza informaţiilor despre companie şi a profilului stabilit de dumneavoastră, un anunţ de ofertă de loc de muncă pentru acest post.
c) Realizaţi un chestionar de 10-15 întrebări pentru a cerceta motivele părăsirii companiei după instruire sau după o perioadă de muncă.
d) Ar trebui să se abordeze alte probleme în interviu în afara celor menţionate? Care ar fi acestea?
e) Credeţi că un proces de selecţie printr-un centru de evaluare (*assessment center*) ar fi mai potrivit decât interviul în forma actuală? Cum ar decurge procesul în această variantă?

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4 Integrarea în organizație

Atunci când candidatul selectat prin procesul de recrutare trece într-o nouă fază, aceea de angajat al companiei, un complex sistem de influenţe se dezvoltă între el şi organizaţie. Practic, când o persoană se alătură unei organizaţii, ea ia contact cu o lume necunoscută, cu experienţe şi stiluri noi, provocări, dar şi ameninţări posibile. Aceste reţele complexe de interacţiuni fac obiectul unei componente mai puţin manifeste a managementului resurselor umane (şi, de aceea, rar sau incomplet introdusă în programele formale de dezvoltare la nivelul organizaţiilor); totuşi, larga întindere a influenţelor pe care le provoacă recomandă *integrarea organizaţională* drept unul dintre „ingredientele"-cheie ale dezvoltării unei organizaţii. Acest lucru se poate face prin reglementarea activităţii companiei în scopul identificării unor căi directe de atingere a succesului; pentru ca noii angajaţi să-şi însuşească standardele, integrarea trebuie să fie asigurată de către organizaţie, prin proceduri specifice şi personal specializat.

Sub acest unghi de vedere, procesul iniţial de integrare organizaţională se poate vedea ca *un schimb între angajaţi şi organizaţie*. Levinson chiar identifică un „contract psihologic în care ambele părţi creează expectanţe ce guvernează relaţia. În mod ironic, ambele părţi nu sunt conştiente de expectanţele celeilalte părţi şi consideră că propriul punct de vedere este împărtăşit şi de celălalt" (*apud* Steers, 1988, p. 73). Putem înţelege această faţetă a fenomenului prin raportarea la contactul dintre două persoane care nu se cunosc; astfel, în interacţiunile primare dintre indivizi există o perioadă de „acomodare" în care fiecare persoană o analizează pe cealaltă prin prisma propriului mod de a privi lucrurile. Este evident că, dacă extrapolăm această perspectivă a contactului individ – individ

la aria de acţiune individ – organizaţie, impactul fenomenului devine unul mai puternic şi mai complex. În schimb, problematica de bază rămâne aceeaşi: fiecare dintre părţi are o altă perspectivă asupra relaţiei dintre ele; în timp ce organizaţia se centrează pe aspectele legate de compatibilitatea dintre capacităţi şi abilităţi *versus* responsabilităţile postului, individul se focalizează pe echilibrul dintre nevoile proprii *versus* climatul necesar realizării lor. Această incompatibilitate iniţială nu poate subzista mult timp deoarece atunci atât individul, cât şi organizaţia se află într-o situaţie dificilă; Argyris consideră că „o organizaţie în care există relaţii de incompatibilitate între ea şi angajaţi nu poate fi eficientă" (*apud* Zlate, 1975, p. 98). Răspunsul la această dilemă îl constituie integrarea organizaţională, fiind evidentă necesitatea medierii tendinţelor diferite pentru a maximiza şansele reciproce de reuşită. Hellriegel, Slocum, Woodman (1992, p. 524) surprind comparativ diferenţele:

Tabelul 4. *Diferenţe între integrare şi lipsa ei (adaptare după Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 524)*

Rezultate pozitive ale integrării	Rezultate negative (lipsa integrării)
Satisfacţia muncii	Insatisfacţie privind munca
Claritatea rolului	Ambiguităţi privind rolul
Motivaţie înaltă	Lipsa motivaţiei
Înţelegerea culturii firmei	Neintegrare în cultura firmei
Implicare înaltă în sarcină	Implicare redusă în sarcină
Performanţe înalte	Performanţe scăzute
Valori ale firmei internalizate	Neaderare la valorile firmei, absenteism, rejecţia valorilor

Se observă astfel că integrarea organizaţională este un proces complex şi multidimensionat. Ea intră în relaţie cu diferite alte concepte prezente în literatura de specialitate pe care le ia în stăpânire, le îmbogăţeşte epistemic ori cu care intră în relaţie de explicitare reciprocă. Unul dintre aceste concepte este cel de *profesionalizare*. Profesionalizarea este definită de către *Dicţionarul explicativ al limbii române* apărut în anul 1996 ca „acţiune de a (se) profesionaliza şi rezultatul ei"; a se profesionaliza, conform aceleiaşi surse, înseamnă a „face să capete ori a căpăta un caracter profesional; a face să devină sau a deveni o profesiune".

Concomitent cu procesul de profesionalizare, noul angajat este implicat şi într-un proces de *socializare*. Putem vorbi despre socializare în sensul ei larg (general uman), dar şi într-un sens restrâns, adaptat domeniului (socializare organizaţională), deoarece, aşa cum observă unii dintre autori, există „constante universale ale socializării, subliniind totodată particularităţile specifice" unui astfel de proces (Doron, Parot, 1999, p. 730). Referindu-ne la prima ipostază, în sens larg, socializarea cuprinde „întregul proces prin care noi dezvoltăm modalităţi de gândire, simţire şi acţiune acumulate prin interacţiunea cu diverse persoane sau prin alte modalităţi cu scopul de a ne adapta la viaţa socială" (Bogdan-Tucicov, Chelcea, Golu, 1981).

În ceea ce priveşte socializarea organizaţională, există o foarte mare varietate de definiţii, unele dintre ele oprindu-se doar la o parte dintre aspectele socializării în organizaţii, altele încercând să surprindă cât mai multe aspecte şi realizând un inventar al elementelor care pot fi făcute cunoscute în acest demers al socializării.

Raliindu-se unei astfel de varietăţi, anumiţi autori consideră socializarea importantă din punctul de vedere al rezultatelor, al produselor care ar fi necesare noilor angajaţi; astfel, M.R. Louis consideră relevante „valorile, abilităţile, comportamentele aşteptate şi cunoştinţele sociale pentru asumarea unui rol organizaţional şi pentru considerarea persoanei drept membru al organizaţiei" (*apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 678). Alţi autori accentuează procesualitatea socializării: „socializarea organizaţională este definită ca procesul prin care oamenii învaţă normele şi rolurile care sunt necesare pentru a-şi îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizaţii" (Johns, 1998, p. 269).

Suma *dinamică* a celor două procese (de socializare organizaţională şi de profesionalizare a noului angajat) conduce la un concept de o complexitate superioară: cel de *integrare organizaţională*. Am accentuat ideea că avem de-a face cu o sumă dinamică deoarece integrarea nu înseamnă simpla adunare a socializării şi profesionalizării, ci presupune şi potenţarea fiecăruia dintre cele două procese prin prezenţa celuilalt; acest lucru este posibil deoarece nici socializarea organizaţională, nici profesionalizarea nu au durate diferite în timp, ci se petrec simultan, sprijinindu-se reciproc şi construindu-se una pe cealaltă.

Iată de ce considerăm că definiţia lui Schein ne susţine demersul ulterior de prezentare a integrării organizaţionale; pentru acest autor, integrarea este „procesul prin care *un nou angajat învaţă*: scopurile principale ale unei organizaţii, mijloacele prin care aceste scopuri pot fi atinse, responsabilităţile ce îi revin în rolul organizaţional deţinut, modelele comportamentale cerute de performarea rolului, regulile şi principiile ce permit menţinerea identităţii şi integrităţii organizaţiei, filosofia care ghidează politica organizaţiei către angajaţi şi clienţi, climatul în care membrii organizaţiei interacţionează" (Schein, 1985, p. 6). Practic, Schein realizează mai mult decât o simplă definire a procesului integrării; el evidenţiază *conţinutul* ce trebuie să se afle în atenţia organizaţiei, indicând, în acelaşi timp, ţintele principale ce ar trebui atinse într-un proces de integrare, cu reliefarea elementelor necesare bunei desfăşurări a organizaţiei în condiţiile însuşirii de către angajat a acestora.

1. Conţinutul integrării organizaţionale

Fiecare organizaţie este unică în felul ei; astfel, chiar organizaţiile ce au acelaşi obiect de activitate, fiind preocupate de aceleaşi servicii sau produse, oferă ipostaze diferite pentru angajaţii proprii. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este de la sine înţeles: organizaţiile diferite sunt compuse din oameni diferiţi – cu valori şi expectaţii diferite –, acestea din urmă fiind armonizate, de fiecare dată, într-o manieră unică, rezultând cultura organizaţiei respective. Mai mult decât atât, şi posturile pot fi structurate diferit în funcţie de obiectivele şi scopurile generale ale organizaţiei, în funcţie de capacităţile celor care ocupă posturile şi de experienţa anterioară.

Argumentând pentru o integrare socioprofesională complexă şi completă, abordăm în această ordine de idei cele două mari domenii amintite încă din faza de delimitare a conceptului – *latura profesională şi latura socială a integrării*. Explicitarea conţinuturilor delimitate de către aceste două laturi ne oferă avantajul unei imagini clare şi concludente asupra aplicării unui ansamblu metodologic al integrării într-o organizaţie care doreşte să se alinieze la exigenţele din domeniu.

Primele aspecte asupra cărora ne vom opri sunt cele presupuse de către integrarea organizaţională prin *adaptarea profesională*; aria de acţiune se referă, în acest caz, strict la modalităţile de îndeplinire a sarcinilor de către angajat. La nivel practic, vom întâlni mai multe situaţii, fiecare dintre acestea necesitând un mod propriu de utilizare a tehnicilor de integrare organizaţională. Spre exemplu, în cazul în care individul a performat anterior aceleaşi sarcini sau a funcţionat pe un post de acelaşi calibru, acesta necesită un ghidaj mai restrâns. Contrar mentalităţii curente însă, nici chiar în această situaţie nu trebuie ca interacţiunea să se limiteze doar la o informare sumară, de enumerare a unor sarcini, urmând ca altele să fie descoperite pe parcurs. Sunt necesare citirea şi discutarea fişei de post, deoarece, în acest mod, noul angajat va lua contact, încă de la început, cu toate responsabilităţile sale. În plus, în urma discuţiilor cu şeful direct sau chiar din cele rezultate din fişa de post (în funcţie de structura acesteia), angajatul va afla care este aria sa de autoritate şi decizională. Pentru că nu există organizaţii identice, este aproape imposibil să identificăm posturi perfect identice; iată de ce este necesară informarea completă, pentru ca noul angajat să ştie de la început ceea ce are de făcut.

În cazul în care angajatul se află într-o postură nouă (adică fără să fi ocupat, până în acel moment, o poziţie asemănătoare), necesitatea cunoaşterii responsabilităţilor proprii în totalitate (pentru a şti cum să-şi organizeze timpul pentru rezolvarea tuturor sarcinilor) şi a limitelor de autoritate devine stringentă. Motivaţia este simplă: există posibilitatea ca el să nu ştie să îndeplinească (în mod corect şi complet) unele sarcini, apărând necesitatea fie a unei activităţi de instruire cu caracter intern sau extern, fie a îndrumării din partea managerului direct. Este însă important de reţinut faptul că această stare de lucruri trebuie clarificată de la început, altfel costurile (pierderile) pentru organizaţie pot fi deosebit de mari.

Indiferent în care dintre situaţiile prezentate mai sus se situează noul angajat, o etapă importantă în procesul de integrare o reprezintă aducerea la cunoştinţă a poziţiei sale în organigramă; astfel, el va înţelege unde se află, la nivel formal, pe scara ierarhică, va şti cine îi sunt superiorii (cui trebuie să raporteze), inferiorii (cine trebuie să-i raporteze), persoanele cu care se află în relaţii de cooperare-funcţionale pe linia responsabilităţilor (cine îl ajută şi pe cine ajută la îndeplinirea responsabilităţilor).

Similar, tot pentru o îndeplinire corectă a sarcinilor, noul angajat trebuie să cunoască indicatorii de timp/spaţiu/performanţă care să-l direcţioneze spre modalităţile de realizare a anumitor activităţi (de exemplu, este greşit să întârzie predarea unei lucrări pentru a o realiza în condiţii excepţionale, dacă de acea lucrare depind alţi membri ai organizaţiei ce nu vor mai putea să-şi desfăşoare activitatea). În acelaşi timp, noul angajat trebuie să afle de la început şi procedurile pe care trebuie să le aibă în vedere pentru o îndeplinire corectă a sarcinilor. Vom lua un exemplu şi în acest sens, observând că, pentru a se conforma organizaţiei ce l-a primit în rândurile ei, un reprezentant de vânzări trebuie să cunoască: informaţii despre modul de alocare a clienţilor şi condiţiile comerciale în care poate negocia cu aceştia, informaţii despre proceduri interne (dacă trebuie să completeze anumite formulare, ce/unde/cum decontează, care sunt datele confidenţiale), informaţii despre procedurile de lucru cu clienţii (cum preia comenzile), situaţiile speciale în care are nevoie de aprobări speciale etc.

Al doilea aspect al integrării organizaţionale, la fel de important şi deosebit de complex, este reprezentat de către *latura socială* şi are în centrul demersului său acomodarea angajatului la cultura organizaţională. Literatura de specialitate susţine că ocuparea unui post „nu se poate face numai pe baza investigării cunoştinţelor de specialitate, numai pe baza competenţei profesionale, ci având în vedere şi ceea ce am putea numi competenţa interpersonală a persoanei" (Zlate, 1975, p. 108). Este uşor de înţeles că, pentru a putea face faţă standardelor minimale de integrare socioprofesională într-o organizaţie, individul trebuie să fie socializat conform culturii organizaţionale existente în interiorul organizaţiei în care doreşte să fie inclus ca parte componentă cu drepturi depline. Acest lucru are la bază conceptul general de socializare conform căruia integrarea în orice grup social include asimilarea şi dezvoltarea unor tipuri de gândire şi de acţiune specifice, cu scopul de a obţine apartenenţa la acel grup şi a preîntâmpina excluderea din el; din perspectivă organizaţională, această arie de focalizare a conceptului înregistrează două tendinţe: de simplificare prin apariţia unor structurări formale ale acestei socializări şi de rediversificare prin conjugarea dimensiunii formale cu influenţele informale, nemanifeste, propuse de un mediu de viaţă aparte, cu însuşiri şi caracteristici specifice. Iată de ce ne vom centra, în continuare, pe aducerea în atenţia cititorilor a

tipurilor de conţinuturi necesar a fi asimilate pentru atingerea obiectivului integrării într-o organizaţie.

Vom începe cu precizarea conceptului central în demersul de faţă, cel de cultură organizaţională ; întrucât aceasta din urmă face obiectul unei tratări aparte în volumul nostru, ne vom folosi acum de o definiţie de lucru ce priveşte cultura organizaţională ca pe un adevărat „mod de viaţă" pentru membrii organizaţiei, cuprinzând valorile, credinţele, expectaţiile, atitudinile, întreaga filosofie care ghidează angajaţii unei organizaţii, definindu-se prin :

- comportamente observate în mod regulat ;
- norme de zi cu zi ;
- valorile dominante ale organizaţiei, ca, de exemplu, iniţiativa sau competitivitatea ;
- filosofia care ghidează politica organizaţiei ;
- „regulile jocului" care ajută angajaţii să se menţină în organizaţie ;
- climatul ce există în organizaţie şi felul în care oamenii interacţionează între ei şi cu cei din afară.

Conţinutul socializării în organizaţie porneşte de la evantaiul larg al aspectelor sesizate mai sus ; el a fost urmărit de către cercetările în domeniu în trei direcţii, dintre acestea putându-se extrage un cuantum de informaţie organizaţională cu care noii angajaţi trebuie să intre în contact pentru un proces de integrare eficient : cultura organizaţională privită ca sistem de norme, credinţe, valori ; cultura organizaţională văzură ca ansamblu de mituri, poveşti, limbaj de manifestare ; cultura organizaţională evidenţiată ca formă de manifestare prin ceremoniale şi ritualuri (a se vedea capitolul 8, „Cultura organizaţională"). Într-adevăr, unele dintre aceste elemente ale culturii organizaţionale nu pot fi incluse direct într-un program de socializare (cum ar fi miturile despre şeful unui departament), dar este la fel de adevărat că noii angajaţi trebuie să se familiarizeze cu ele pentru a rezista în organizaţie. De aceea, aceste aspecte vor face obiectul unor strategii informale, continue (iniţial într-o fază de accelerare până ajung în posesia angajatului ; ulterior, pas cu pas, atunci când ele se formează şi se manifestă în organizaţie), aceste strategii fiind dependente de o seamă de factori precum spiritul de observaţie al fiecăruia, gradul de incluziune etc.

2. Etapele integrării organizaţionale

Integrarea este un proces continuu, care se desfăşoară în mai multe etape, date fiind complexitatea şi multitudinea informaţiilor, abilităţilor, deprinderilor ce trebuie să fie la început cunoscute şi în final practicate de către angajaţi. Chiar dacă, în mod convenţional, vedeam integrarea drept un proces care debutează odată cu intrarea individului în organizaţie, cercetările arată că aceasta începe *înainte de acest moment* şi se desfăşoară mai mult sau mai puţin pe parcursul întregii activităţi într-o anumită organizaţie (explicaţia acestei permanentizări este simplă: gândiţi-vă că într-o activitate de natură organizaţională tot timpul apar ajustări şi reajustări, schimbări de reguli, politici, personal).

Prima etapă a socializării are loc, aşadar, înainte de *intrarea în organizaţie*. Există două situaţii posibile în acest moment:

a) candidatul are informaţii despre compania la care trebuie să se angajeze din diferite surse;
b) candidatul „aplică" la o companie despre care nu are informaţii, iar primele informaţii le află în momentul organizării interviului.

Tendinţa dominantă este aceea de a ne centra, în demersul de integrare, strict pe o informare mult mai riguroasă în cea de-a doua situaţie; se trece cu vederea o posibilă echivalenţă atunci când, în primul caz, candidatul posedă informaţii multiple, dar neconforme cu realitatea, informaţii care trebuie revizuite. Experienţa proprie, confirmată de către studiile în domeniu, ne demonstrează că metoda cea mai bună pentru prima etapă a socializării este *prezentarea realistă* a postului în cadrul procedurilor de recrutare. Unele firme folosesc, pentru aceste prezentări, broşuri, scurte filme etc. gândite în scopul oferirii informaţiilor pe care companiile respective le consideră necesare unui candidat în momentul angajării. Prezentările realiste intenţionează, după Popovich şi Wanous, să „diminueze aşteptările candidaţilor la un nivel mai realist, oferindu-le o doză de realitate organizaţională" (*apud* Jablin, Putnam, 2001, p. 746). Din păcate, întrucât un candidat bun este „curtat" de mai multe companii, oferindu-i-se mai multe posturi simultan, unele dintre organizaţiile care îl recrutează îi pot prezenta realitatea organizaţională şi postul vizat într-o formă mai atractivă decât în realitate, urmând ca angajatul să sufere, în grade diferite şi în funcţie de situaţie, *şocul*

angajării (constând în sentimente de confuzie, deziluzie, dezamăgire şi insatisfacţie). Astfel de sentimente nu pot avea decât rezultate negative în ceea ce priveşte calitatea şi cantitatea muncii, precum şi implicarea în viaţa organizaţională.

Breaugh şi Billings (*apud* Milkovich, Boudreau, 1991), ocupându-se de problematica prezentării realiste a postului (*realistic job preview*), au pus în evidenţă existenţa a cinci elemente-cheie :

1. *acurateţea informaţiilor* – informaţiile să fie percepute şi ulterior ca fiind corecte ;
2. *specificitatea* – reflectă gradul în care informaţiile se focalizează asupra caracteristicilor particulare ale acelui post (pentru că de multe ori se dau informaţii despre organizaţie în general, despre politicile organizaţionale şi mai puţin despre mediul de lucru specific) ;
3. *profunzimea* – informaţiile care vor fi date despre organizaţie în general vor atinge această caracteristică dacă vor include date semnificative cum ar fi politicile manageriale, oportunităţile de promovare ori politici ale departamentului în care vor lucra ;
4. *credibilitatea* – reflectă gradul în care informaţiile date sunt crezute de către candidaţi ;
5. *importanţa* – se referă la informaţiile pe care candidaţii ar dori să le primească, ce sunt dificil de obţinut din alte surse şi nu sunt deja cunoscute de către aceştia (de regulă, prezentarea realistă reflectă aspecte generale, deja ştiute sau care pot fi aflate din alte surse).

În cazul prezentării corecte a realităţii organizaţionale se observă că renunţarea ulterioară la post este mai redusă, iar satisfacţia încercată de către angajat ca urmare a apartenenţei la organizaţia respectivă, mai crescută ; acest lucru poate fi explicat prin faptul că, atunci când ia o decizie în cunoştinţă de cauză, angajatul îşi asumă responsabilitatea pentru aceasta şi nu se consideră înşelat. De exemplu, anumiţi autori (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 681) dau ca argument în acest caz programul de pre-angajare de la Nissan Motor Manufacturing Corporation (sucursala Smyrna, Tennessee) în care, fără a fi plătiţi, cei ce caută un loc de muncă bine plătit în cadrul corporaţiei la linia de asamblare efectuează între 70 şi 360 de ore de muncă şi instruire noaptea şi în week-end-uri. Programul se desfăşoară astfel pentru a se afla în ce constă postul, sub directa îndrumare a specialiştilor japonezi. În plus, este un proces de îndoctrinare a celor ce vor lucra acolo, de cunoaştere realistă a postului şi, totodată, de instruire.

A doua etapă a socializării presupune *acomodarea noului angajat*. Este perioada ce începe odată cu intrarea într-o organizaţie, incluzând, conform lui Jablin, „procesele prin care indivizii devin integraţi în cultura organizaţiei" (*apud* Jablin, Putnam, 2001, p. 755). În acest răstimp proaspeţii angajaţi încearcă o stare de incertitudine datorată mulţimii de situaţii noi cu care se confruntă; de aceea, anumite tactici de motivare pentru acest nou început sunt utile şi eficiente; „noii angajaţi s-au arătat plăcut surprinşi când au primit o notă de bun-venit de la şeful lor" (Jablin, Putnam, 2001, p. 755) – iată o modalitate extrem de simplă şi necostisitoare de asigurare a unei stări plăcute încă din prima zi.

Etapa de acomodare apare deci, aşa cum observă Schein (în Hinton, Reitz, 1971, p. 205), drept o funcţie de detaşare a persoanei de valorile anterioare care sunt lipsite de semnificaţie pentru organizaţia prezentă, detaşare conjugată cu necesitatea redefinirii în termenii noului rol.

În general, este o perioadă stresantă din cauza incertitudinilor inerente situaţiilor noi şi diferite. Se pare că „indivizii care dau dovadă de realism şi congruenţă în faza anticipatorie au o perioadă mai puţin stresantă în stadiul de acomodare" (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 38).

Acomodarea este delimitată de către mai multe arii de acţiune:

- stabilirea de noi relaţii interpersonale, atât în sfera formală, cât şi în cea informală; se va avea în vedere că se dezvoltă relaţii diferite cu persoane cu acelaşi rang ierarhic, cu rang ierarhic superior şi inferior;
- învăţarea de noi sarcini, învăţarea de noi modalităţi de acţiune;
- înţelegerea rolului pe care îl deţine individul în organizaţie, relevanţa acestuia pentru organizaţie, dar şi pentru progresul în carieră.

Întrucât noul angajat are de abordat o multitudine de aspecte, sursele la care trebuie să apeleze sunt variate: literatura oficială despre organizaţie, modelele de comportament ale unor indivizi respectaţi în organizaţie, instrucţiunile managerului, pedepsele şi recompensele primite de propria persoană sau de către colegi, comportamentul colegilor în situaţii date, sfaturile mentorilor etc. Pentru ca acest demers să nu devină unul foarte dificil pentru noii angajaţi, organizaţia poate pregăti o mapă de întâmpinare care să reunească informaţii utile pentru aceştia: „Lista de telefoane, adresele interne ale angajaţilor pentru facilitarea primirii şi transmiterii informaţiilor, formulare utilizate în companie pentru o serie de probleme, lista echipamentelor, cu menţionarea localizării şi funcţionalităţii fiecăruia, prezentarea unor aspecte legate de

mediul de muncă (bibliotecă, posibilităţi de destindere, servire a dejunului), programul de activitate zilnică (începutul programului, pauze, sfârşitul programului), descrierea activităţilor organizaţiei, liste cu conducătorii de proiect, regulamentele şi procedurile de lucru" (Zorlenzan, Burduş, Căprărescu, 1998, p. 623). Extrem de importantă este, şi de această dată, înţelegerea a ceea ce pretinde managementul, a modului în care se percep lucrurile la acest nivel, dar şi focalizarea atentă pe programele iniţiale de integrare organizaţională.

În funcţie de abordarea aspectelor amintite, această perioadă de acomodare poate dura între câteva zile şi câteva luni, în funcţie de cel puţin trei factori:

- complexitatea postului, precum şi experienţa anterioară într-un astfel de post;
- personalitatea individului şi capacitatea sa de a deveni propriul agent de socializare, acesta putându-se situa între două extreme (foarte sociabil şi adaptabil – deloc adaptabil);
- gradul de acceptare al colectivului în care trebuie să se integreze şi condiţiile ce au condus la angajarea lui.

Administrarea rolului este a treia etapă a socializării. Este o perioadă în care noul angajat devine angajat cu drepturi depline; el nu mai este considerat o opţiune provizorie, ci se transformă, la nivel global, în membru al organizaţiei. Uneori, trecerea în această nouă etapă se poate face în mod festiv, alteori este puţin observabilă.

Intrarea în această etapă poate fi semnalată de primirea de însemne de status: un birou mai mare, o altă denumire a postului, o distincţie, maşină de serviciu etc., observându-se totodată o internalizare a normelor, valorilor organizaţiei, un reglaj mai fin al activităţilor care se desfăşoară.

Un model mai detaliat al traseului integrării, de la o etapă la alta, ne este oferit de către Richard Pascale (*apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 522); autorul vede procesul de integrare ca desfăşurându-se pe intervalul a şapte niveluri:

a) *selecţia* – procesul prin care se recrutează personalul unei organizaţii;
b) *abandonarea trecutului* – experienţele prin care recrutaţii (noii angajaţi) trec pentru a renunţa la comportamentele trecute şi modul de comportament specific altor companii, făcându-i să accepte normele organizaţiei care tocmai i-a primit în rândurile ei; de la acest nivel practic începe etapa acomodării cu noua organizaţie;

c) *training/antrenament* – îl vizează pe cel primit „în serviciu" (asistat de cineva din companie), realizarea sarcinilor ducând la acceptarea şi promovarea lui, sau se focalizează pe instruirea în afara postului, în perioade stabilite în care noul angajat este scos din activitatea propriu-zisă şi socializat cu norme, reguli, valori sau instruit cu privire la competenţele profesionale;
d) *monitorizare şi recompensă* – performanţele sunt monitorizate cu atenţie şi recompensarea se face prin întărirea valorilor organizaţiei; organizaţia stabileşte dacă evaluările trebuie să fie formale sau informale, structurate sau nestructurate (în funcţie de problema depistată);
e) *identificare* – angajaţii încep să se identifice cu valorile firmei, devenind capabili să-şi autojustifice sacrificiile necesare pentru menţinerea în firmă;
f) *reîntărire* – se realizează prin asimilarea de noi legende organizaţionale;
g) *modele de rol* – membrii de succes ai organizaţiei oferă modele de rol nou-veniţilor.

3. Strategii de integrare

Integrarea, în fiecare dintre etapele amintite aici, are nevoie de un suport oferit din partea departamentului de resurse umane (la nivel general) şi a managementului direct (la nivel specific). La baza acţiunii globale de integrare se află conceptul de *strategie de integrare*. La nivel general, strategia vizează activităţi prin care organizaţia (sau oricare alt subiect) „îşi alege, îşi organizează şi administrează acţiunile în vederea îndeplinirii unei sarcini sau atingerii unui scop" (Doron, Parot, 1999, p. 749); din punctul de vedere al integrării avem de-a face cu strategii diverse, definite de situaţia concretă în care ele sunt necesare. Astfel, ne putem afla în faţa mai multor situaţii, care să necesite strategii diferite:

- noul angajat cunoaşte responsabilităţile postului, dar nu şi cultura organizaţională;
- noul angajat cunoaşte cultura organizaţiei, dar nu şi responsabilităţile postului;

- există mai mulţi angajaţi simultan, pentru acelaşi tip de post (de exemplu, reprezentanţi de vânzări);
- există mai mulţi angajaţi simultan, dar pentru posturi diferite;
- noii angajaţi au avut poziţii ierarhice mai înalte sau mai reduse în comparaţie cu poziţia prezentă.

Este evident că pentru fiecare dintre situaţii strategiile de integrare sunt diferite şi trebuie să se potrivească în mod direct. Astfel, chiar în contextul existenţei unei strategii coerente şi complexe de integrare într-o organizaţie, ea trebuie să sufere reorganizări permanente, în funcţie de situaţie, pentru a face faţă cu succes provocărilor momentului. În general, este necesar un cadru general pe care să se poată modela structuri flexibile şi adaptări situaţionale; acest lucru nu exclude însă existenţa unor reguli stricte pentru toţi angajaţii (aducerea actelor pentru angajare într-un număr de zile, frecventarea unui curs în prima zi/săptămână, completarea de chestionare de feedback după două săptămâni/o lună etc.).

Cele mai cunoscute strategii de integrare prezente în literatura de specialitate cuprind, aşa cum evidenţiază Roberts şi Hunt (1991, pp. 142-143), mai multe spectre opuse: formal/informal, individual/colectiv, secvenţial/nonsecvenţial, fix/mobil, serial/disjunctiv, de învestire sau dezînvestire, de tip competiţie.

3.1. *Strategii de integrare formale/informale*

Strategiile *formale* sunt acelea prin intermediul cărora integrarea organizaţională a noilor angajaţi urmează programe standardizate, după o planificare bine definită (nu se poate schimba în funcţie de anumite situaţii aleatorii). Desigur, în funcţie de noii angajaţi – poziţia şi pregătirea lor –, programele prezintă anumite limite în cadrul cărora se pot modifica: pot exista programe specifice de integrare pentru cei cu funcţii manageriale, pentru cei din producţie, pentru cei cu funcţii specifice – pază şi protecţie, CTC etc. În cadrul unor astfel de programe se asigură o pregătire uniformă – aceeaşi informaţie este oferită tuturor celor care se află în program (de exemplu, la Academia militară, cursurile managerilor de vârf).

Socializarea *informală* are loc în cursul desfăşurării sarcinilor de serviciu, neexistând un program prestabilit, fără a fi operate „scoateri din producţie"; de asemenea, nu există o durată delimitată (de pildă, socializarea în muncă şi prin muncă, cu ajutorul lucrătorilor de acelaşi tip).

Fiecare dintre cele două tipuri de strategii are avantaje proprii:

a) integrarea formală, desfăşurându-se după un program stabilit, poate cuprinde mai multe informaţii, oferite înainte de a apărea probleme rezultate din necunoaşterea unor aspecte organizaţionale;
b) integrarea informală se desfăşoară fără scoaterea din producţie, deci individul începe mai repede să performeze sarcinile pentru care a fost angajat; în plus, dacă va exista o relaţie de tip mentor – discipol, noul angajat va primi cu siguranţă informaţiile necesare, într-o manieră deschisă şi neconstrângătoare.

3.2. *Strategii de integrare individuale/colective*

Socializarea *individuală* se asigură pentru un singur angajat, în funcţie de necesităţile fiecăruia şi conform experienţelor şi pregătirii sale anterioare (acestea din urmă corelate cu necesităţile slujbei). Uneori, la un anumit moment, se angajează o singură persoană (mai ales în companiile mici). Atunci, departamentul de resurse umane sau o persoană desemnată din organizaţie va transmite noului angajat informaţiile necesare îndeplinirii sarcinilor, precum şi pe cele necesare integrării în colectiv. În oricare dintre cazuri se remarcă necesitatea existenţei unui plan cu informaţiile necesare în perioada de început privitoare la sarcini, responsabilităţi, valori, nivel decizional sau stil de muncă etc. Tot în cadrul acestor programe de integrare individuală putem vorbi despre *coaching*, activitate de instruire care a luat un avânt relativ important în ultima vreme (de pildă, *coaching* pentru succesorul conducătorului/managerului general).

Dimensiunea *colectivă* se realizează când membrii unui grup sunt socializaţi împreună, ei dezvoltând comportamente asemănătoare şi o mentalitate similară. Vorbim, practic, despre socializare colectivă formală (de exemplu, în universităţi, în organizaţii – programele de construire a echipei şi de dezvoltare a sentimentului apartenenţei).

3.3. *Strategii de integrare secvenţiale/nonsecvenţiale*

Strategiile *secvenţiale* sunt cele cuprinzând un număr de paşi strict stabiliţi prin care se ajunge la rezultatul dorit; o cerinţă de bază este aceea că absolut toţi paşii trebuie urmaţi. Acest tip de strategii pot fi de

natură formală sau de natură informală, se pot aplica atât în mod individual, cât şi la nivelul unui colectiv. De regulă, se desfăşoară atunci când este necesară o cunoaştere foarte detaliată a responsabilităţilor şi mediului de muncă sau când se aşteaptă performanţe înalte încă de la început, iar noul angajat trebuie să lucreze între anumiţi parametri strict definiţi (de exemplu, rotirea potenţialilor manageri în diferite poziţii înainte de a obţine funcţia de manager).

Strategiile *nonsecvenţiale* includ o şedinţă singulară de socializare sau un pas *ad-hoc* spre socializare. Astfel de strategii se pot folosi în organizaţiile mici, cu doar câţiva membri, caz în care o şedinţă de informare iniţială poate asigura datele necesare la început (de exemplu, atunci când muncitorul de linie primeşte poziţia de supervizor şi este pe scurt instruit în legătură cu noile sale responsabilităţi). Acest tip de strategie, fiind mai puţin unitară, poate fi folosită atunci când individul a lucrat în aceeaşi organizaţie, chiar în acelaşi departament, deci cunoaşte valorile după care trebuie să acţioneze şi strategiile firmei; în cazul acestui angajat mai apare doar necesitatea aducerii la cunoştinţă a unor noi responsabilităţi, cu care a avut contact doar în mod tangenţial.

3.4. *Strategii de integrare fixe/mobile*

Strategiile *fixe* de socializare asigură noului angajat sau noului ocupant al postului cunoştinţe precise despre timpul şi modul în care el va acţiona (de exemplu, intervalele de timp stabilite ale programelor în şcoli şi universităţi). În schimb, strategiile *mobile* sunt flexibile: în funcţie de cunoştinţele şi nevoile de pregătire, de circumstanţele variabile de la un anumit moment dat se realizează socializarea (de exemplu, cariera oamenilor de afaceri, care diferă în funcţie de experienţele anterioare ale persoanelor implicate).

3.5. *Strategii de integrare seriale/disjunctive*

Strategia *serială* este definită de preluarea noilor membri ai organizaţiei de către membrii mai vechi pentru a-i familiariza cu modul de lucru în interiorul firmei. Este un proces garantat în organizaţiile în care nu se produc schimbări mari sau în care nu se doresc schimbări la un anumit moment dat (de pildă, stabilitatea comportamentului militarilor).

Strategiile *disjunctive* oferă un spaţiu larg pentru inovaţie şi creativitate în modul de manifestare al noilor angajaţi. Ele sunt caracteristice în organizaţii cu structuri foarte flexibile, care dau o mare libertate de acţiune angajaţilor, aceştia din urmă fiind în mod obligatoriu selectaţi dintre cei cu iniţiativă înaltă şi cu abilitate crescută de a lucra în condiţii de incertitudine. Trebuie remarcat că, în oricare dintre situaţii, integrarea va avea un succes mai consistent dacă noul angajat va cunoaşte obiectivele pe termen lung ale organizaţiei, întrucât cercetările arată că şi organizaţiile ce acţionează într-un mediu instabil au succes dacă au obiective clare pe termen lung, care le direcţionează activitatea. De exemplu, pentru poziţiile noi din organizaţie se permite o mai mare flexibilitate, fiind lăsat frâu liber imaginaţiei şi creativităţii.

3.6. *Strategii de integrare de învestire/dezînvestire*

Socializarea de tip *învestire* ratifică şi stabileşte validitatea unor caracteristici pe care persoanele recrutate le posedă deja; de pildă, noii manageri aleşi pentru calităţile deţinute.

Socializarea de tip *dezînvestire* neagă sau îndepărtează caracteristicile de intrare ale unui nou angajat, realizându-se o relativă uniformizare a personalului din anumite poziţii. Dacă recrutarea s-a realizat în mod strict după valori ale organizaţiei, atunci dezînvestirea este mai redusă, dar în procesul de socializare se accentuează trăsăturile ce trebuie puse în practică şi care poate sunt folosite neconştientizat.

Există organizaţii care acţionează cu procedee de dezînvestire la nivelul cunoştinţelor novicilor, cu scopul de a creşte dorinţa de a acumula anumite date şi informaţii. Astfel, Schein (în Hinton, Reitz, 1971, p. 212) exemplifică prin cazul unei companii în care supervizorul „pentru înlăturarea aroganţei nedorite a inginerilor angajaţi" le cerea acestora să analizeze un circuit complex care, deşi încălca principii teoretice, funcţiona foarte bine şi era comercializat de mai mulţi ani, fără nici o obiecţie din partea clienţilor. Noul angajat anunţa foarte sigur pe el că circuitul nu are cum să funcţioneze, iar când i se arăta că funcţionează, novicele arăta interes pentru înţelegerea lui. Conform managerului citat, acesta era momentul în care noul angajat era pregătit să stabilească o relaţie adecvată pentru integrarea în organizaţie. Alte exemple în acest sens ar fi personalul cu cariere militare, asistentele medicale.

3.7. *Integrarea de tip competiţie*

Este practic realizată prin separarea angajaţilor pe baza cunoştinţelor, abilităţilor, calităţilor etc. şi prin integrarea individualizată în funcţie de acestea. Ea reprezintă integrarea prin care persoanele sunt angajate pentru anumite poziţii şi au parte de un tratament special, în funcţie de nevoile proprii.

Fiecare organizaţie este în situaţia de a aplica una sau mai multe dintre strategiile de integrare prezentate mai sus (ori o combinaţie a acestora), în funcţie de concepţia proprie. O serie de studii şi cercetări referitoare la strategiile de socializare ale lui Schein şi Van Maanen arată că „strategiile de integrare sunt interrelaţionate unele cu celelalte şi tind să descrie două modalităţi bazale de procesare a oamenilor în organizaţii: structurate/instituţionale – formale, colective, secvenţiale, fixe, seriale – şi individualizate/nestructurate – informale, individuale, nonsecvenţiale, variabile, disjunctive (...), iar strategiile de învestire/ dezînvestire ori nu sunt înalt intercorelate, ori se corelează în procente foarte mici cu celelalte tactici" (în Jablin, Putnam, 2001, p. 763).

Rămâne, de asemenea, la alegerea organizaţiei punctul de start al acestui proces: dacă se va pune accentul în dezvoltarea iniţială pe aria profesională, pe aria socială ori se vor urmări ambele, la un nivel de interes echivalent. Un exemplu în acest sens îl regăsim la Pascale şi Athos (*apud* Roberts, Hunt, 1991); cei doi autori au explorat metodele de integrare în Japonia şi au evidenţiat că accentul este pus pe relaţia mentor – discipol, mai mult decât pe rezolvarea sarcinilor pe termen lung, relaţie care nu se desfăşoară în termeni de competitivitate, ci are ca scop asociat dezvoltarea implicării în viaţa organizaţională.

Astfel, *strategii diferite se vor aplica pentru scopuri diferite*. Dacă o organizaţie încearcă să promoveze similarităţi înalte de gândire şi acţiune, va combina integrările de tip formal, serial şi de dezînvestire; la polul opus, organizaţiile care doresc disimilarităţi între angajaţii proprii vor folosi strategiile de integrare de tip informal, disjunctiv, de învestire. De fiecare dată însă, trebuie să ţinem seamă de riscurile unor poziţii extreme: organizaţiile care acordă o atenţie specială cultivării individualismului trebuie să acţioneze la nivel profesionist, căci pot apărea efecte adverse. În cazul în care integrarea se va desfăşura doar

la nivel incipient, astfel de strategii pot conduce la izolare (dacă socializarea şi individualizarea sunt scăzute) sau rebeliune (dacă socializarea este redusă, iar individualizarea crescută).

Prin perspectiva tuturor acestor considerente se remarcă faptul că integrarea organizaţională este deosebit de importantă pentru organizaţie şi pentru individul care s-a alăturat organizaţiei. Datorită importanţei şi complexităţii ei, este vital să apară în organizaţie programe de integrare specifice, care să asigure rezolvarea tuturor problemelor iniţiale la nivelul ambelor părţi.

Un astfel de program de integrare poate fi construit pe structura propusă de către Edgar H. Schein (în Hinton, Reitz, 1971, p. 210; *apud* Gordon, 1983, p. 181); autorul afirmă că trebuie să avem în vedere următoarele aspecte:

- scopurile de bază ale organizaţiei;
- mijloacele preferate de atingere a scopurilor prezentate;
- responsabilităţile de bază ale rolului pe care trebuie să îl asume noul venit;
- modelele de comportament care sunt cerute pentru performarea eficientă a rolului;
- un set de roluri şi principii care să contribuie la menţinerea identităţii şi integrităţii organizaţiei.

Desigur că variante la acest model pot apărea în funcţie de specificul organizaţiei, de strategia abordată (sunt organizaţii ce pretind o mare independenţă angajaţilor, independenţă care se formează în primele zile), de personalul disponibil etc. În acelaşi timp, programele trebuie să asigure un echilibru între posibila supraîncărcare cu informaţii a noilor angajaţi şi neasigurarea informaţiilor necesare. W.D. St. John (*apud* Cascio, 1986) propune următoarele aspecte pentru a fi introduse în programul de orientare, de la nivel organizaţional:

Tabelul 5. *Aspecte ale orientării la nivel organizaţional (după W. Cascio)*

Informaţii generale
• Discursul de bun-venit
• Istoricul companiei, scopuri, priorităţi, tendinţe, funcţiile organizaţiei, probleme
• Tradiţii, obiceiuri, norme, standarde

- Tradiţii, obiceiuri, norme, standarde
- Produse, servicii, clienţi
- Etape în obţinerea produselor sau serviciilor pentru clienţi
- Scopul diversităţii activităţii
- Structura, relaţiile organizaţiei cu filialele
- Structura decizională
- Managementul
- Relaţiile cu comunitatea, activităţi, aşteptări

Politici şi proceduri-cheie

- Salarizarea, modul de primire a banilor, deduceri – generale şi specifice
- Timpul de lucru şi orele lucrate suplimentar
- Vacanţele plătite
- Discount-uri la produse proprii
- Credite obţinute din organizaţie

Beneficii

- Asigurări generale (asigurare de viaţă, de handicap), asigurare medicală şi dentară
- Alte concedii – de boală, maternitate, absenţe fără plată etc.
- Planuri de pensionare
- Oportunităţi de instruire la locul de muncă
- Servicii de consiliere
- Activităţi recreative şi sociale
- Alte servicii pe care le asigură compania pentru angajaţi

Proceduri pentru prevenirea accidentelor

- Instruirea privind protecţia contra accidentelor
- Clinici de sănătate şi de prim ajutor
- Măsuri de securitate
- Cerinţe privind controlul medical periodic
- Interdicţiile privind folosirea unor substanţe la serviciu (alcool, droguri)

Angajaţi; sindicate

- Numiri pe funcţie, promovări
- Perioade de probă, comportamente aşteptate în această perioadă
- Modul de raportare a bolilor, întârzierilor
- Drepturile şi responsabilităţile angajaţilor

- Drepturile şi responsabilităţile managerilor şi supervizorilor
- Supervizare, evaluări ale performanţelor
- Organizaţii ale angajaţilor şi opţiuni
- Modalităţi de adresare a plângerilor
- Modalităţi de întrerupere a contractului de muncă
- Comunicare – ascendentă şi descendentă; sistemul de sugestii, modalităţi de transmitere a informaţiilor prin afişare pe panoul organizaţiei, prezentarea ideilor inovative
- Echipament de protecţie
- Modalităţi de luptă împotriva zvonurilor

Factori de logistică

- Turul facilităţilor
- Sala de mese, bufetul
- Arii interzise pentru fumat, mâncat, acces etc.
- Acces (persoane, automobile personale)
- Primul-ajutor
- Camera de odihnă
- Provizii, echipament

Factori economici

- Costul producerii anumitor daune
- Marje de profit
- Costurile muncii
- Costul echipamentelor
- Costul absenteismului, întârzierilor, accidentelor

Tabelul 6. *Aspecte privind orientarea la nivel departamental* (apud *W. Cascio)*

Funcţionarea departamentală

- Scopurile departamentului, priorităţi
- Structură
- Activităţi operaţionale
- Relaţii funcţionale cu alte departamente
- Relaţii funcţionale în interiorul departamentului

Responsabilităţi şi sarcini conform postului

- Explicaţii detaliate ale postului, bazate pe fişa de post şi rezultatele aşteptate
- Explicarea importanţei postului şi a modului în care postul respectiv este unit de alte posturi din organizaţie
- Discuţii asupra unor arii problematice şi a modului cum pot fi ele evitate
- Standarde de performanţă şi formulele de evaluare
- Numărul de ore lucrate, necesarul de ore suplimentare, programul de lucru
- Sarcini suplimentare (în caz de boală, concediu al colegilor etc.)
- Date care este necesar a fi înregistrate, rapoarte
- Service-ul aparaturii de lucru
- Tipuri de asistenţă primită : când trebuie cerută, când este primită
- Relaţii cu persoanele de control din afara organizaţiei

Politici, proceduri, reguli, regulamente

- Reguli specifice postului/departamentului
- Reguli privind prevenirea accidentelor
- Raportarea accidentelor
- Securitate, furturi, costuri
- Standarde de curăţenie
- Relaţiile cu publicul
- Reguli privind fumatul, mâncatul în aria departamentală
- Înlocuirea lucrurilor din departament
- Alocarea timpului, programe, timpul destinat pauzelor şi servirii mesei
- Reguli privitoare la utilizarea telefoanelor
- Achiziţia de rechizite şi echipament
- Monitorizarea performanţelor
- Modificarea postului, avansări

Turul departamentului

- Camera de odihnă, duşuri
- Alarma de incendiu
- Ceasurile
- Ieşirile şi intrările aprobate
- Birourile supervizorilor
- Ariile de fumat
- Locaţia serviciilor cu care există relaţii funcţionale
- Trusa de prim ajutor

Prezentarea către colegii de departament

Modelele propuse mai sus reprezintă un suport pentru adaptări și inovări; orice organizație are libertatea de a-și desfășura programul de orientare și integrare organizațională în maniera pe care o consideră adecvată. Astfel, spre exemplu, elementele prezentării și modalitățile în care acestea sunt făcute cunoscute vor fi alese de organizație în funcție de diferite caracteristici: mărimea și organizarea ei, personalul avut la dispoziție, natura postului propus, perioada angajării și timpul avut la dispoziție etc.

În același timp, evidențiem și faptul că în integrare ne confruntăm cu o arie multiplă de scopuri la care fenomenul integrării oferă un răspuns. Putem aminti aici: facilitarea parcurgerii stadiului inițial, când totul este nefamiliar; crearea unei atitudini implicative și favorabile față de organizație astfel încât nou-venitul să fie determinat să rămână; obținerea unor rezultate pozitive în activitate. Diferența între integrare și lipsa ei este evidentă. Orice cultură organizațională în care procesul integrării nu este omis are șanse mai mari să cultive la noii membri dorința de a munci mai mult, dar, mai ales, mai bine și să perceapă o satisfacție în urma acestui proces. Schein sublinia că „viteza și eficacitatea integrării determină loialitatea angajaților, implicarea, productivitatea și nepărăsirea organizației. Stabilitatea bazală și eficacitatea organizațiilor depind deci de abilitatea lor de a integra noii membri" (în Hinton, Reitz, 1971).

— *Exerciții și teme de reflecție* —

1. Vă propunem o temă de reflecție personală care este deosebit de importantă atunci când dorim să ne ocupăm de problemele integrării organizaționale. Pentru aceasta, efectuați o analiză a propriei experiențe în privința integrării la locurile de muncă pe care le-ați ocupat până în prezent. Care au fost dificultățile majore cu care v-ați confruntat? (Dacă nu sunteți angajat, realizați o discuție pe această temă cu un prieten sau un membru al familiei. Ce strategii ați fi aplicat dumneavoastră dacă ar trebui să întâmpinați problemele pe care vi le-au relatat aceștia?)
2. Imaginați-vă că ocupați o funcție de specialist în resurse umane într-o companie de distribuție; în această calitate realizați un program de integrare de două zile pentru reprezentanții de vânzări

proaspăt angajaţi, folosind o strategie colectivă. În demersul dumneavoastră trebuie să includeţi elemente privitoare la cultura organizaţională, aspecte legate de familiarizarea cu postul şi procedurile companiei referitoare la acest post, aspecte referitoare la munca din vânzări şi dificultăţile posibile (strategii de lucru diferenţiate cu clienţii „dificili", de exemplu), evaluarea după curs. Ce ponderi veţi aloca în programul dumneavoastră de integrare tuturor acestor aspecte?

3. Unii manageri afirmă că programele de integrare nu fac decât să consume „timpul şi energia" departamentului, pentru că oricum, chiar şi în lipsa unui astfel de program, integrarea tot se produce. Închipuiţi-vă că aveţi un astfel de director general şi trebuie să îl convingeţi de necesitatea programului dumneavoastră de integrare. Ce argumente veţi folosi? Dacă în urma argumentării directorul nu şi-a schimbat opinia, ce veţi face?

4. *Studiu de caz*

Andrei este angajatul departamentului de contabilitate dintr-o companie mică de distribuţie de produse alimentare. Este angajat de cinci ani şi nu a ridicat probleme de disciplină, dovedind că este profesionist şi implicat în munca sa. De curând a fost diagnosticat cu o afecţiune a coloanei vertebrale, medicul recomandându-i o muncă dinamică, în care să nu „stea foarte mult pe scaun". În acest caz, managementul, considerând că este etic să îi asigure un alt loc de muncă în interiorul organizaţiei, mai ales că Andrei s-a dovedit în timp o resursă de valoare, i-a oferit un post de reprezentant de vânzări.

a) Credeţi că profilul psihologic al unei persoane care a fost potrivită pentru un post de contabil este potrivit pentru un viitor reprezentant de vânzări?
b) Credeţi că Andrei se poate adapta la acest post mai rapid decât un nou-venit în companie (nou-venit care a lucrat în vânzări în ultimii doi ani)?
c) Dat fiind faptul că anterior Andrei avea un salariu fix motivant, iar în primele luni ca reprezentant de vânzări partea salarială fixă la noul post va fi mai mică (şi nu putem anticipa că partea de comision va atinge salariul anterior), credeţi că sunt necesare strategii suplimentare de retenţie în organizaţie pentru Andrei?

Ce strategii de integrare trebuie să aplice departamentul d resurse umane în acest caz?

5. Pornind de la concepţia lui W. Cascio despre elementele necesar fi cunoscute pentru integrare (a se vedea mai sus, tabelul respectiv) realizaţi un chestionar care să identifice elementele încă necunoscut unor persoane angajate în compania în care lucraţi, după o lună d la angajarea lor (acest chestionar va reprezenta o bază pentru modu de construcţie a strategiei de integrare ulterioară).

6. Pentru ameliorarea strategiilor de integrare şi retenţie ale angajaţilor alcătuiţi un chestionar – care se va adresa persoanelor ce intenţionează să părăsească organizaţia din proprie voinţă şi va cuprinde 10-15 întrebări prin care veţi urmări să identificaţi motivele pentru care e vor să facă acest lucru (din cauza situaţiei existente, întrebările nu vor atinge subiecte „delicate"). Vă sugerăm ca întrebările să se refere la:

   a) responsabilităţi avute – dificultăţi, încărcătura exagerată a postului sarcini neagreabile etc.;
   b) potrivirea cu stilul managerial exercitat;
   c) integrarea în colectiv;
   d) potrivirea cu valorile firmei;
   e) satisfacţia salarială sau obţinută în urma altor modalităţi de motivare;
   f) insuficienţa managementului carierei;
   g) alte întrebări deschise care vor încerca să surprindă evantaiul larg de motive ale părăsirii organizaţiei.

7. Imaginaţi-vă următoarea situaţie: conducerea companiei a cerut departamentului de resurse umane să realizeze o activitate de integrare colectivă a 10-12 membri din mai multe departamente diferite care vor lucra împreună la un program de cercetare a unei problematici noi ce solicită o gândire interdisciplinară. Pentru aceasta concepeţi mai multe activităţi de intercunoaştere şi integrare a grupului nou-format pornind de la propunerea următoare: alcătuiţi cu persoanele respective un cerc. Un participant va lua o minge de plastic aruncând-o într-o direcţie. Persoana care primeşte mingea va trebui să spună câteva lucruri despre sine, în urma unor criterii stabilite:

numele, funcția în companie, modul de a reacționa în situații anumite (la stres, la sarcini provocative, la sarcini rutiniere, în conflicte cu managerul etc.), apoi va arunca mingea la o altă persoană (pe care o preferă), până în momentul în care toate persoanele au avut ocazia să spună ceva despre propria persoană. Într-o a doua etapă, cercul de participanți se va divide în două grupuri, încercând – prin contribuția tuturor membrilor din grupul propriu – să listeze pe o foaie de hârtie toate caracteristicile exprimate, în prima etapă, de către membrii din celălalt grup. Echipa care listează cele mai multe caracteristici, într-un timp dat, va câștiga un premiu.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY

5 Instruirea organizațională

O imagine plastică ce ne poate furniza un mod de a concepe instruirea organizaţională presupune să ne gândim la o pânză de păianjen, al cărei echilibru este susţinut de către fiecare dintre elementele „reţelei" din care aceasta este constituită. Similar, în managementul resurselor umane instruirea organizaţională se regăseşte „parte" în toate celelalte componente. În primul rând, ea poate fi gândită împreună cu procesul de recrutare atunci când, în funcţie de politicile de personal adoptate, organizaţiile selectează pentru posturile vacante persoane care au abilităţile şi cunoştinţele necesare îndeplinirii în condiţii de performanţă a responsabilităţilor postului sau, dimpotrivă, angajează persoane cu un bun potenţial, *care trebuie însă instruite* pentru a atinge obiectivele propuse. Există şi situaţii de mijloc între cele două ipostaze când este necesară instruirea, în anumite arii teoretice sau comportamentale, în funcţie de rezultatele analizei de nevoi, realizată iniţial. Faţă de managementul carierei, instruirea reprezintă un motivator pentru evoluţia în carieră, dar şi un suport practic pentru a face acest lucru ; astfel, există şi cazuri în care persoanele competente, ce şi-au dovedit eficienţa, sunt promovate în cadrul organizaţiei în funcţii noi, funcţii în care vor avea nevoie de noi cunoştinţe sau noi deprinderi. Modul în care este gândit programul de training vine în sprijinul integrării profesionale şi sociale a noilor angajaţi. Deficienţele evidenţiate prin evaluarea performanţelor angajaţilor se remediază tot în cadrul programelor presupuse de către instruirea organizaţională. Este evident faptul că avem de-a face cu o componentă complexă şi multidimensionată a managementului resurselor umane ; iată de ce vom începe analiza noastră prin investigarea a ceea ce este şi ceea ce nu este instruirea organizaţională.

La nivelul unei definiţii, putem afirma că instruirea şi formarea profesională în cadrul organizaţiei (sau în alt mediu de formare) presupun

„un proces sistematic de schimbare a comportamentului, cunoştinţelor şi motivaţiei angajaţilor existenţi în scopul îmbunătăţirii echilibrului între caracteristicile angajatului şi cerinţele locului de muncă" (Milkovich, Boudreau, 1991, p. 407). Ea se poate circumscrie obiectivelor următoare: actualizarea cunoştinţelor şi deprinderilor specifice postului şi locului de muncă, obţinerea de noi calificări profesionale pentru perfecţionarea pregătirii profesionale de bază, dobândirea unor cunoştinţe avansate privitoare la metode şi procedee moderne de lucru, adaptarea angajatului la cerinţele postului şi ale locului de muncă, promovarea în muncă şi dezvoltarea carierei profesionale etc.

După cum observăm din definiţie, instruirea în organizaţii este un proces planificat care are drept scop modificarea a trei categorii psihologice – atitudini; cunoştinţe; abilităţi/aptitudini/capacităţi –, cu scopul clar de a atinge performanţe înalte într-o activitate sau gamă de activităţi. Într-o activitate de muncă, scopul este de a dezvolta comportamentul individual astfel încât să fie satisfăcute nevoile curente de competenţă ale personalului organizaţiei. Training-ul diferă de ceea ce numim educaţie pentru că el tinde să fie în mai mare măsură particularizat tipului de muncă ce trebuie făcută, fiind mai orientat spre instrumente şi tehnici, şi mai puţin pe fundaţia generală a cunoaşterii. El reprezintă un set planificat de experienţe orientat spre un număr de caracteristici ale angajaţilor necesare la locul de muncă.

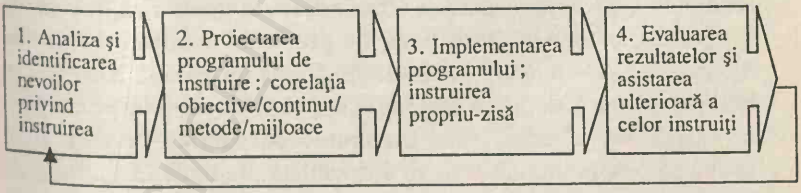


Figura 2. *Dimensiunea ciclică a programelor de instruire organizaţională*

În fapt, distingem două tipuri de abordări atunci când ne referim la activitatea de instruire în organizaţii:

1. La nivel macro vorbim despre necesitatea unui program de proiectare a unor stagii de pregătire pentru angajaţi, stagii care includ mai multe cursuri cu teme variate, ţinute, de obicei, de

persoane diferite şi care se desfăşoară pe intervale mai lungi de timp. Un astfel de stagiu de training îşi asumă obiective mai extinse decât un simplu curs ori chiar o serie de cursuri luate prin adunare, în sensul că, pe lângă obiectivele cu caracter de informare, organizatorul urmăreşte şi obiective de natură indirectă cum ar fi crearea ori consolidarea lucrului împreună al angajaţilor, construcţia echipei etc.

2. La nivel micro ne referim la unitatea unui training cu o singură secţiune tematică (un singur curs), chiar dacă acesta are o durată mai mare de o zi.

1. Analiza de nevoi

Programele de instruire organizaţională trebuie concepute adaptat, în funcţie de desfăşurarea fiecărei activităţi de training, într-o manieră unică ; într-adevăr, chiar dacă posedăm un curs bine conceput şi pe care putem să-l punem în desfăşurare într-un mod pozitiv, de fiecare dată trebuie să ţinem seama de situaţia concretă, de faptul că o mulţime de factori concură la un program de training eficient :

a) fiecare acţiune se petrece în circumstanţe unice ; astfel, chiar dacă avem cursanţi pe care i-am cunoscut în stagii de training anterior, modul în care aceştia percep noua activitate poate fi influenţat de experienţa acumulată între timp, de problema abordată, momentul din zi (dacă este în afara programului pot să fie obosiţi, dacă sunt în timpul programului pot să perceapă cum că ar pierde timp productiv - la agenţii de vânzări, spre exemplu), de părerea pe care şi-au format-o despre dumneavoastră ultima dată, de noile relaţii stabilite între ei etc. Se cuvine să reţinem că toate aceste elemente care fac situaţia de training unică, de fiecare dată când se desfăşoară, pot să fie deopotrivă motivatori sau frenatori ai activităţii respective ;

b) programul nostru se adresează unei populaţii care posedă diverse opţiuni valorice, ceea ce corespunde ideii că oamenii nu vor răspunde unitar acţiunii pe care o desfăşurăm ;

c) activitatea de training proiectată eficient devine o problemă de aptitudine şi de creaţie pentru trainer deoarece, de fiecare dată, ne

vom afla în faţa acţiunii a ceea ce – în literatura de specialitate – poartă denumirea de teoria haosului. *Teoria haosului* presupune că, într-un sistem (iar programul de training reprezintă un sistem), orice componentă le poate influenţa decisiv pe celelalte ; se oferă astfel o explicaţie după care factori cu o importanţă redusă în aparenţă (în momentul apariţiei lor) pot ulterior să schimbe cursul acţiunii în întregul sistem în care ei au apărut. Cutright, citându-l pe E. Lorenz, numeşte efectul pe care îl are acţiunea haosului într-un sistem *efectul fluture* (Lorenz a introdus aceasta printr-o metaforă: „o bătaie de aripă a unui fluture în Asia poate să schimbe cursul unei tornade în Texas").

Conform lui Marc Cutright (2001, pp. 61-64), putem spune că într-o acţiune de proiectare a unui program de instruire multe dintre circumstanţele dificultăţii în a prezice corect evoluţia auditoriului în faţa unui mod sau altuia de acţiune al vorbitorului provin din dificultatea discernerii între factorii care – produşi de condiţiile de mediu – vor fi absorbiţi de dinamica sistemului ce posedă mai multă putere şi factorii – produşi de aceleaşi condiţii de mediu – ce vor obţine o putere superioară acestei dinamici, departe de proporţia sub care păreau nesemnificativi atunci când aceştia au apărut. Conform acestui principiu şi, după Cutright, conform principiului că viitorul este creaţie, nu predicţie, se cuvine să subliniem că, în proiectarea programului de instruire, trainerul trebuie să acţioneze extrem de atent şi creativ pentru a înţelege şi a controla eficient această dinamică pe care teoria haosului i-o evidenţiază. Un prim pas în acest sens îl reprezintă o analiză de nevoi corectă şi extinsă.

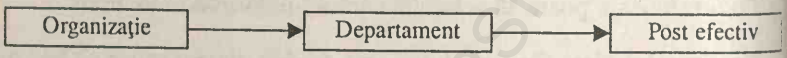
Iată deci că prima etapă în ceea ce priveşte desfăşurarea programului de training în organizaţii are în vedere starea de fapt actuală în ceea ce priveşte organizaţia şi angajaţii săi. Rolul analizei de nevoi este acela de a stabili priorităţile şi a lua anumite decizii. Înainte de a începe o analiză de nevoi însă, este important să fim atenţi la următoarele considerente (Forester, 1989) :

- să nu utilizăm informaţii incomplete despre punctul de plecare, despre *background*-ul problemei ;
- definirea problemelor să nu se facă într-un mod ambiguu sau insuficient ;
- să nu pornim o analiză de nevoi fără să obţinem informaţii complete cu privire la alternative şi consecinţele acestor alternative ;

- să nu utilizăm informaţii incomplete în ceea ce priveşte categoria şi conţinutul valorilor, preferinţelor şi intereselor cursanţilor;
- să luăm în calcul influenţa unor factori precum: insuficienţa timpului, abilităţile reduse şi resursele limitate etc.

Analiza în privinţa *nevoilor de instruire în organizaţii* se poate dezvolta în două arii:

1. De la organizaţie:



În analiza de nevoi prin perspectiva organizaţiei se porneşte de la strategia şi obiectivele generale ale acesteia (dezvoltare – menţinere – redimensionare structurală sau tehnologică) în direcţia oferită de analiza postului şi de la descrierea acestuia astfel încât programele de instruire care se vor desfăşura să se refere la aspecte ce necesită ameliorare. Când noi posturi sunt dezvoltate/redimensionate şi angajaţii prezenţi nu au abilităţile necesare noilor responsabilităţi, când compania îşi schimbă producţia, serviciile, echipamentele folosite, apare necesitatea unei analize a nevoilor de instruire ce poate fi focalizată fie pe organizaţie ca întreg, fie pe o funcţie a organizaţiei (spre exemplu, decizia/fluxul informaţiei).

2. De la indivizii angajaţi – analiza este necesară pentru a se identifica necesităţile de formare la un anumit moment dat la nivelul acestora. Astfel se vor preîntâmpina situaţiile în care cursul nu va fi dorit în momentul realizării sale. La nivel individual se va realiza analiza *atitudinilor* (motivaţie, implicare, acceptarea valorilor organizaţionale), *abilităţilor* (comportamente necesare pentru a desfăşura activitatea pe post în bune condiţii sau, în cazul schimbării structurii postului, analiza noilor nevoi provocate de această schimbare), *cunoştinţelor* (recalificare sau actualizarea cunoştinţelor în urma progreselor ştiinţifice realizate în domeniu ori a noilor reglementări apărute).

Există trei situaţii diferite în care trebuie realizată o analiză de nevoi în funcţie de contextul existent, raportându-ne, de data aceasta, nu la organizaţie, ci la angajaţii ei:

Tabelul 7. *Analiză de nevoi situaţională*

Subiectul evaluării	Informaţii obţinute
Angajaţii firmei	Descrierea responsabilităţilor Descrierea abilităţilor, cunoştinţelor Prefigurarea profilului carierei
Noii angajaţi	Rezultate ale testării la intervievare Cercetarea instruirii anterioare Experienţe care descriu capacităţile
Echipe de muncă	Planuri de muncă Rezultate din muncă

În ceea ce-i priveşte pe noii angajaţi, procesul de selecţie reprezintă un indicator al gradului la care aceştia sunt capabili să îndeplinească cerinţele postului pe care-l vor ocupa, precum şi al proporţiei în care acest lucru nu este realizabil. Astfel, se poate ca noii angajaţi să aibă nevoie doar de o simplă orientare sau, dimpotrivă, de mai multe şedinţe de instruire şi asistenţă. Încă de la interviul pentru angajare este important să se observe ce anume trebuie îmbunătăţit; în acest scop se poate realiza o fişă, analizându-se capacităţile necesare poziţiei pe care angajatul le posedă şi cele care mai trebuie îmbunătăţite (precum şi proporţia acestor îmbunătăţiri). Literatura de specialitate susţine teza conform căreia *toţi noii angajaţi trebuie instruiţi*.

De asemenea, apare necesitatea instruirii persoanelor care nu mai folosesc la capacitatea optimă anumite abilităţi, în cazul acestora training-ul având rol de sprijin în reintegrarea pe post, cu capacităţi sporite. În mod similar, în cazul în care cultura organizaţională este bine definită, dar angajaţii nu pun în practică atitudinile adecvate, se vor folosi programe de training.

În literatura de specialitate întâlnim mai multe modele de planificare şi conducere a procesului analizei de nevoi, precum şi un instrumentar de natură metodologică la care specialistul în resurse umane poate apela. Referitor la modele, considerăm edificator *modelul planificării în trei faze* dezvoltat de către B.R. Witkin şi J.W. Altschuld (1995). Pentru autorii amintiţi, prima fază, cea de *pre-evaluare*, este una de natură

exploratorie. Funcţia acestei faze este aceea de a determina ceea ce deja se ştie în legătură cu nevoile: se stabileşte planul de management pentru analiza de nevoi; se va defini scopul general al acesteia; se vor identifica ariile problematice, se vor stabili informaţiile existente cu privire la aceste arii problematice, se vor determina datele ce vor fi colectate, sursele, metodele, posibilele utilizări ale datelor. Rezultatele acestei prime faze ar viza un plan preliminar pentru fazele doi şi trei şi un plan pentru a putea efectua o evaluare a analizei de nevoi.

Cea de-a doua fază este cea de *evaluare* (*obţinere a datelor*). În această etapă vom determina, mai întâi, contextul, orizontul şi graniţele analizei de nevoi, vom strânge datele şi vom stabili priorităţile preliminare ale nevoilor. Cât despre *orizontul analizei de nevoi*, el trebuie să fie unul optim; dacă orizontul este prea larg (cum se întâmplă la trainerii începători, care dintr-un avânt perfecţionist se centrează spre o analiză de nevoi cât mai detaliată), de obicei avem ca rezultat un volum greoi de date, supra-cheltuieli la nivelul timpului şi al celorlalte resurse, dificultăţi în stabilirea priorităţilor etc. La cealaltă extremă, un orizont prea restrâns al analizei de nevoi poate conduce la un studiu care să nu acopere nevoile de formare semnificative. În continuare, în faza de evaluare se va urmări stabilirea unei analize cauzale a nivelurilor: primar (al primitorilor de servicii, aceştia reprezentând clienţii, utilizatorii informaţiei etc.), secundar (cei care oferă serviciile: angajaţi, administratori, supervizori, manageri) şi terţiar (resurse sau soluţii: clădiri, facilităţi, echipamente, programe, beneficii, alocarea timpului, condiţiile de lucru). Astfel, se vor identifica influenţele reciproce pe care aceste niveluri le au: într-o primă etapă se vor identifica strict nevoile de formare a viitorilor participanţi la training, urmând ca mai apoi să se analizeze modul în care nivelul secundar şi terţiar contribuie la menţinerea acestor nevoi de training. Spre exemplu, nevoile de comunicare ale angajaţilor pot să fie condiţionate atât de lipsa de comunicare în departament cu managerul, cât şi de amplasarea inadecvată a mobilierului, birourilor etc. Faza de obţinere a datelor se încheie cu analiza şi sinteza tuturor informaţiilor astfel obţinute. Rezultatul fazei de evaluare va consta în precizarea criteriilor de acţiune bazate în priorităţile înalte ale nevoilor.

Ultima fază, de *postevaluare* (*de utilizare*), va solicita următorii paşi: stabilirea nevoilor prioritare aplicabile la toate nivelurile; luarea

în considerare a soluţiilor alternative ; dezvoltarea unui plan de acţiune în vederea implementării soluţiilor ; evaluarea analizei de nevoi şi comunicarea rezultatelor. Rezultatele fazei de postevaluare se constituie în planuri de acţiune, instructaj scris sau oral şi rapoarte.

Am văzut, în faza de obţinere a datelor, că analiza de nevoi pune în balanţă nevoile de pregătire ale cursantului cu implicaţiile oferite de către componentele nivelului secundar (în cazul nostru, managerul sau supervizorul acestuia) şi terţiar. Acest echilibru trebuie extins nu doar la raportarea angajatului-cursant la condiţiile celorlalte două niveluri, ci şi în ceea ce priveşte nivelul doi, la interrelaţionarea directă a trainerului cu acesta din urmă. Astfel, managerul sau supervizorul este cel ce poate solicita programe de training în funcţie de rezultatele pe care le observă la subordonaţi, de problemele înregistrate în timpul desfăşurării procesului muncii (înainte de finalizarea acestuia cu obţinerea rezultatelor) ; acest feedback este important pentru organizaţie deoarece unele etape ale activităţii angajatului pot fi eficientizate prin deprinderi însuşite în programe de training stabilite în funcţie de nevoile efective. Angajatul, la rândul său, poate solicita îmbunătăţirea unor abilităţi şi cunoştinţe care să-i asigure rezultate mai bune la locul de muncă ; similar, în cazul promovării pe o poziţie superioară sau într-o funcţie care presupune noi atribuţii, angajatul are posibilitatea să solicite instruire în funcţie de noile abilităţi cerute.

Trainerul trebuie să ia în calcul şi rezistenţa pe care o va întâmpina la implementarea programelor de instruire. Persoanele care sunt integrate în asemenea programe se tem de regulă că, prin dezvăluirea aspectelor mai puţin performante ale muncii lor, se vor înregistra repercusiuni negative pe viitor. Iată de ce trainerul trebuie să prevadă posibilitatea unui moment în care aceste aspecte şi efectele benefice ale instruirii în organizaţie vor fi explicate angajaţilor cursanţi.

În analiza de nevoi folosim o gamă întreagă de metode, care să ne ofere o imagine globală asupra fenomenului. Astfel, putem folosi în mod curent chestionare, interviuri ale angajaţilor sau putem dezvolta instrumente cu o sferă mai mare de complexitate cum ar fi : analizele SWOT şi PEST, tehnica *fishboning*, tehnica numită a copacului cu erori etc. În continuare vom prezenta succint câteva dintre aceste instrumente, utile activităţii specialistului în resurse umane.

1.1. *Harta micropolitică*

Un prim aspect este generat de necesitatea obţinerii unui suport semnificativ pentru programele de training pe care vi le propuneţi. Pentru aceasta este necesar să dezvoltaţi o analiză în rândul viitorilor cursanţi, dar şi al altor persoane aflate în diferite tipuri de relaţionare cu aceştia (spre exemplu, managerul/managerii direcţi). O astfel de analiză este *harta micropolitică* propusă de către Aspinwall (*apud* Garrett, în Davies, Ellison, 1999). În esenţă, trainerul identifică poziţia referitoare la instruire a acestor persoane utilizând indicatori ca puterea/influenţa şi interesul/suportul.

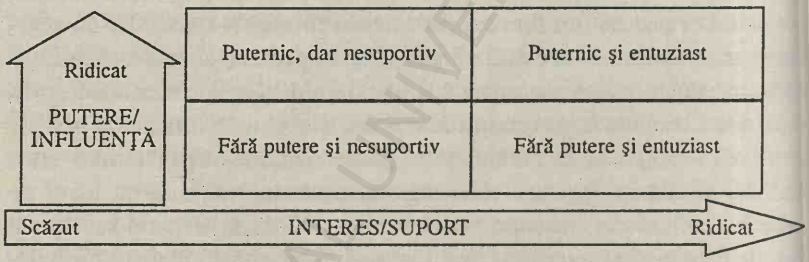


Figura 3. *Harta micropolitică (adaptare după Garrett)*

Folosind o astfel de matrice, trainerul va nota în fiecare dintre cele patru dreptunghiuri numele persoanelor care, după discuţiile avute, se încadrează într-o categorie ori în alta. Ulterior, el va trebui să identifice strategii astfel încât să încerce să translateze majoritatea numelor în ariile cu interes/suport ridicat pentru programele de instruire (fie că acest suport provine de la cei cu influenţă în firmă, fie că nu). În acest context, atragem atenţia utilităţii acestei tehnici şi pentru a distinge o barieră importantă în calea stagiilor de training, aceea de a avea suportul cursanţilor angajaţi, dar fără să posedăm sprijinul managerului.

1.2. *Analiza SWOT*

Porneşte de la evidenţierea a patru dimensiuni: S (*Strengths*) – punctele tari, W (*Weaknesses*) – punctele slabe, O (*Opportunities*) – oportunităţi şi T (*Threats*) – ameninţări.

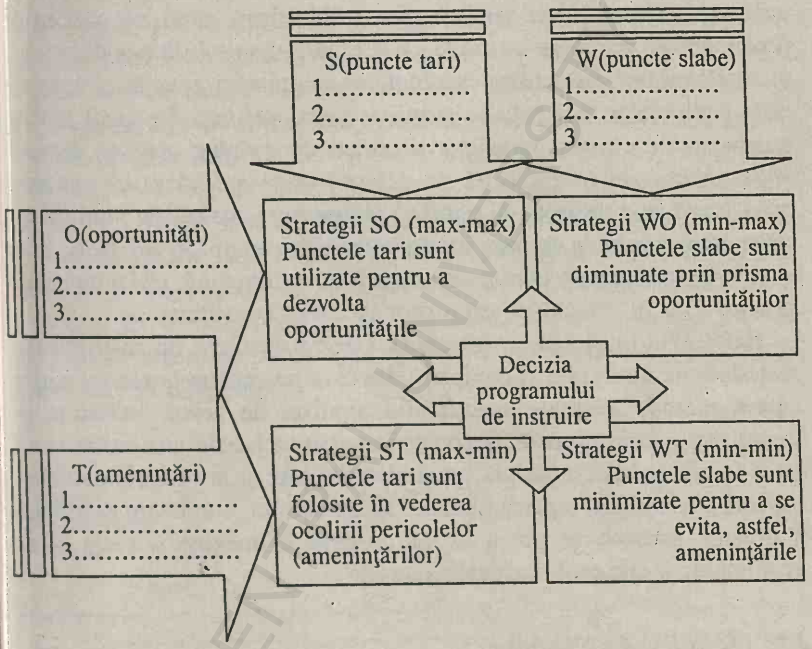


Figura 4. *Matricea SWOT*

Trainerul este pus astfel într-o primă ipostază: aceea de a diagnostica aceste patru axe, urmând apoi, într-o a doua etapă, să efectueze o combinatorică a lor în vederea evidenţierii strategiilor de acţiune. Etapa finală constă în structurarea acestor strategii într-un demers coerent specificat de decizia programului de instruire, determinată de coordonatele unui plan de acţiune practică. Pentru a lua doar un exemplu, să ne gândim că trebuie să organizăm un program de training într-o firmă în care la nivelul punctelor tari putem consemna o cultură de tip

mercenar (vezi *infra*, capitolul 9) în care fiecare persoană este centrată pe succes. Oportunitatea care se evidenţiază, în acest caz, este că aceşti cursanţi se vor implica în mod consistent în timpul orelor de instruire. Un punct slab al programului este că avem de-a face cu indivizi mai degrabă conflictuali. Ameninţările derivate din acest punct slab se conturează în sfera unor discuţii şi dispute interminabile în momentul în care cursanţii vor fi puşi în situaţia de a lua o decizie de grup. Este evident că o astfel de analiză este utilă atunci când ne gândim să proiectăm un stagiu de instruire, ea oferindu-ne posibilitatea diminuării punctelor slabe şi a ocolirii eventualelor ameninţări, precum şi a consolidării punctelor tari prin asigurarea oportunităţilor. În cazul nostru, putem spune că vom gândi un program de training care să dezvolte *team-building*-ul (construcţia de echipă) unde am văzut că cea de-a doua etapă este definită de conflict (*storming*); astfel, nu vom începe strict cu programele de instruire în domeniile pe care le-am decis, ci ne vom asigura că aceste persoane lucrează bine împreună, că îşi identifică şi asumă un rol în cadrul grupurilor de lucru constituite.

Belle Witkin şi James Altschuld (1995) ne oferă un instrumentar metodologic interesant şi complex, din care prezentăm la rândul nostru câteva metode adaptate specificului analizei de nevoi focalizate pe instruirea organizaţională. Trebuie remarcat că aceste analize de nevoi au o funcţionalitate multiplă, putând fi folosite şi la investigarea altor aspecte ale realităţii organizaţionale (spre exemplu, o utilizare pertinentă a acestor matrice va putea să ne confere o imagine corectă şi de profunzime a climatului organizaţional).

1.3. *Tehnica* fishboning

Descrisă de către Ishikawa în 1983, această tehnică se defineşte drept o modalitate de a examina eşecul la nivelul obţinerii calităţii dorite. Autorul metodei a propus, iniţial, în vederea investigării cauzelor producţiei de proastă calitate, utilizarea unei diagrame sub forma scheletului unui peşte; pentru aceasta, procesul porneşte de la notarea problemei într-un chenar care va forma „capul" peştelui. Exemplul lui Ishikawa a evidenţiat patru posibile cauze ale eşecului la nivelul calităţii dorite: materialele, maşinile, muncitorii şi metodele. Ponind de la utilitatea celor patru dimensiuni, ulterior s-a observat că în diagramă se pot include mai

multe idei; totuşi, ele trebuie să se încadreze într-un maxim de zece, pentru claritatea şi simplitatea analizei rămânând de preferinţă patru sau cinci. *Fishboning*-ul este o analiză de nevoi care presupune implicarea unor grupuri informale de 10-12 persoane familiarizate cu problematica pusă în discuţie; se pot folosi mai multe grupuri de analiză în perioade diferite de timp sau în aceeaşi perioadă în săli diferite, pentru fiecare stabilindu-se un moderator. În fiecare grup moderatorul va folosi un *flipchart* pe care va ilustra aria diagramei (scheletul peştelui) astfel încât aceasta să fie observată de către toţi participanţii; fiecare persoană va nota, în mod individual, cât mai multe cauze ale problemei/nevoii din perspectivă proprie. După ce în răstimp de zece minute participanţii au listat propria sumă de cauze ale problemei cu care organizaţia se confruntă, ei le vor citi întregului grup, repartizându-le pe diagrama *fishboning*; pentru aceasta, cauzele pot să fie adiţionate prin liniuţe de legătură de cauzele deja stabilite de diagramă, dar se pot adăuga şi alte cauze la cele deja scrise. În momentul în care toate cauzele identificate individual îşi vor regăsi un loc în diagrama generală, întregul grup de participanţi este direcţionat spre operaţiile de revizuire şi de decizie asupra formei diagramei.

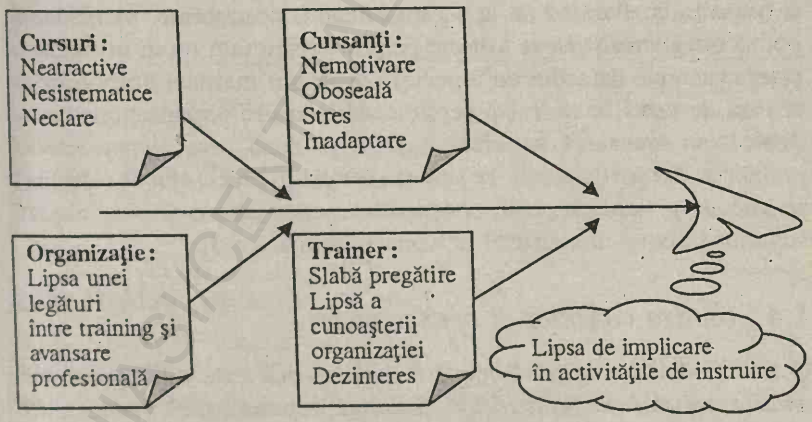


Figura 5. *Matricea* fishboning

Moderatorul va înregistra schimbările până în clipa în care va apărea consensul asupra cauzelor la nivelul întregului grup. În a treia etapă

moderatorul va prezenta fiecare cauză în parte şi va cere grupului să decidă prin vot (ridicarea mâinilor) efectuarea unei selecţii a cauzelor celor mai importante (în clipa aceasta, informaţiile care nu primesc voturi sunt şterse de pe diagramă). Fiecare membru desemnează, folosind o scală cu cinci trepte (de la 1 – cel mai important, la 5 – cel mai puţin important), gradul propriu de acord cu afirmaţia conform căreia evenimentul/situaţia respectivă este o cauză a nevoii. Pentru a lărgi percepţia acestei etape, se sugerează ca moderatorul să utilizeze markere colorate în scopul sublinierii atât a cauzelor importante, cât şi a celor mai puţin importante. În final este încurajată o discuţie generală asupra diagramei, urmând ca aceasta să fie expusă timp de câteva zile pe un perete pentru a fi vizibile şi făcute cunoscute concluziile întâlnirii.

În continuare, ne propunem să dezvoltăm printr-un exemplu concret diagrama *fishboning* la specificul instruirii organizaţionale. După cum se observă în figura 5, am propus ca problemă lipsa de implicare în activităţile de training a angajaţilor cursanţi. Specialistul în resurse umane trebuie ca, în această situaţie, să stabilească o întâlnire informală cu aceşti angajaţi şi să-i implice în analiza de nevoi; în ceea ce ne priveşte, noi am propus patru categorii mari care ar putea constitui sursa de plecare pentru procesul în sine: trainerul, cursanţii, cursurile şi organizaţia. Pornind de la aceste categorii prestabilite, participanţii pot să înregistreze câteva aspecte pentru fiecare (am oferit în figură şi câteva exemple de astfel de aspecte). Avantajul matricei *fishboning* ca analiză de nevoi în cadrul procesului de instruire organizaţională este dublu: nu numai că ne oferă o sugestie după care putem rezolva problema, dar participanţii (ce sunt şi „actori" ai procesului de instruire) se vor simţi implicaţi, vor conştientiza aceste cauze şi vor valoriza superior training-ul construit în urma acestei activităţi.

1.4. *Analiza cauzelor şi consecinţelor*

O altă modalitate de *fishboning*, mai complexă, este reprezentată de *analiza cauzelor şi consecinţelor*. În esenţă, aceasta constă într-un tabel precum cel de mai jos, în care vom porni de la nevoile identificate (şi listate aici) şi vom scrie în coloana a doua toate posibilele cauze ale fiecărei astfel de nevoi (pot să fie mai multe cauze pentru fiecare nevoie); similar, în coloana a treia, pentru fiecare cauză vom dezvolta un evantai de

consecinţe (din nou, pot fi mai multe consecinţe pentru fiecare tip de cauză), pentru ca în coloana a patra să înregistrăm dificultatea corectării problemei, odată ce aceasta a apărut. În ultima coloană vom puncta de la 1 la 5 starea critică a nevoii dacă nu este îndeplinită şi astfel vom evidenţia – cu multiple argumente – o „prioritizare" a acestor nevoi.

Tabelul 8. *Exemplu de analiză a cauzelor şi consecinţelor*

Nevoie/ Problemă	Cauze	Consecinţe	Dificultatea de a corecta problema: scăzută, medie, ridicată	Starea critică 1 2 3 4 5
1. lipsa de training	1.1. dezinteres la nivelul organizaţiei	1.1.1. deprofesionalizare 1.1.2. lipsa unor criterii eficiente de avansare profesională 1.1.3. neimplicare a angajaţilor în „viaţa" organizaţiei 1.1.4. fluctuaţia de personal	Ridicată	4
	1.2. 1.3.			
2. 3.				

1.5. *Metoda copacului cu erori*

Metoda „copacul cu erori" (*Fault Tree Analysis* – FTA) utilizează, la rândul său, o abordare sistemică, produsul analizei fiind o diagramă logică ce constă în evenimentele nereuşite care sunt aşezate în chenare relaţionate între ele prin „porţi" logice. Diagrama arată ca un copac (de aici şi denumirea) cu un eveniment nedorit în vârf şi ramuri care se desprind de la acest nivel, întinzându-se spre orizontală, din ce în ce

mai larg. FTA a fost dezvoltat iniţial pentru a identifica eşecurile potenţiale într-un sistem complex sau pentru a prezice cele mai probabile realităţi care pot produce un eveniment catastrofic pentru o organizaţie. Tehnica a fost adaptată întâi la sistemele educaţionale şi sociale de către Witkin şi Stephens. FTA reprezintă şi ea tot un tip de analiză cauzală şi este un lucru cunoscut că analiza cauzală poate fi folosită fie pentru a arunca o privire în trecut, fie în viitor. Într-o primă etapă, un grup de experţi stabilesc fundaţia în analiza erorilor, evidenţiind următorii factori: o prezentare a misiunii şi un set de scopuri ale programului proiectat, o hartă a succesului, criterii pentru starea dezirabilă. Acest pas se intitulează *analiza succesului*. În continuare, analistul împreună cu echipa sa construiesc diagrame logice care relatează posibilele combinări ale sistemelor sau subsistemelor din problemă; construcţia acestor diagrame intenţionează să prezinte modul de funcţionare a acestor probleme în clipa în care ele produc evenimentul nedorit.

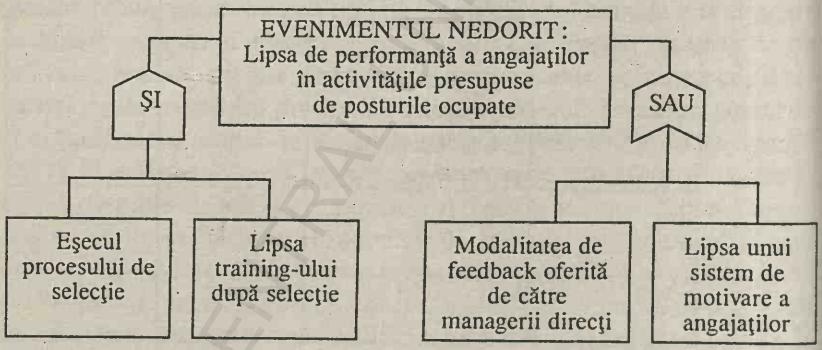


Figura 6. *Exemplu de funcţionare a porţilor logice* şi *şi* sau *în FTA*

FTA se deosebeşte de *fishboning* prin *porţile logice* care pot să fie de tip *sau* ori de tip *şi*: poarta *sau* arată că ori un eveniment, ori altul dintre cele implicate va conduce la evenimentul nedorit, poarta *şi* conduce la ideea că ambele evenimente din nivelul inferior sunt responsabile de evenimentul nedorit; se pot folosi, în practică, şi alte porţi logice: condiţionale, de prioritate etc. În sistemele complexe pot să fie câteva sute de evenimente care sunt relaţionate prin porţi logice.

2. Proiectarea programului de instruire

Proiectarea programului de instruire se poate subsuma unei analize sistemice în care interrelaționăm mai multe categorii de variabile: *obiectivele* programului, *conținutul* instruirii, *metodele* și *mijloacele* ce vor fi folosite în demersul practic. Este important ca tot în etapa de proiectare a programului de training să stabilim și *criteriile de evaluare* a rezultatelor obținute, ca și a programului ca atare (remarcăm că unii dintre trainerii începători au tendința de a conceptualiza instrumentele de evaluare abia după încheierea programului de training, ceea ce relativizează eficiența programului de instruire propus). În principiu, este esențial să răspundem la o serie de întrebări de tipul: Care sunt principalele elemente evidențiate de analiza de nevoi? De ce resurse dispunem? Pentru a cunoaște resursele vom conceptualiza acest termen; resursele de training pot fi privite astfel ca ansamblul capacităților umane și materiale (în sens larg) implicate în activitatea de dezvoltare profesională și personală a cursanților. Dacă este să privim în sens larg, orice element al sistemului de instruire poate însemna o resursă sau, deopotrivă, o limită; pentru a putea face însă operațional acest concept, ne vom opri la identificarea a patru categorii majore de resurse de training:

1. *Resurse umane*: trainer, angajați-cursanți, managerii și colegii acestora, clienții firmei etc. Resursele umane posedă anumite caracteristici definitorii ca: experiența; energia; stările emoționale pe care le creează; stil și personalitate.
2. *Resurse materiale*: baza didactico-materială, spațiul, alte posibilități-resursă la nivelul organizației. Aici vom vorbi și despre timp ca resursă datorită importanței pe care o îmbracă acesta în actualitate, putând fi privit și ca o resursă separată. Importanța pe care o acordăm resursei furnizate de timp este înscrisă în necesitățile unui management al timpului ce presupune: a) asigurarea că proiectul se realizează la timp; b) programarea folosirii celorlalte resurse; c) reprogramarea proiectului în funcție de modificări; d) previziunea problemelor înainte ca ele să apară etc.
3. *Resurse financiare* provenite din bugetul alocat activității de training.

4. *Resurse informaţionale* care cuprind nu doar informaţia propriu-zisă (informaţie de training, informaţii despre participanţi, interesele organizaţiei etc.), ci şi suportul acesteia (stări subiective, trăiri emoţionale, autoritate şi putere a trainerului, prestigiul acestuia etc.). În ceea ce priveşte resursa informaţională, se cuvine să reamintim faptul că trainerul trebuie să structureze informaţiile pe trei paliere: a) util de ştiut (aria cea mai largă, de la care porneşte); b) care ar trebui să fie ştiute (mai restrânse decât primele sunt cele ce se încadrează direct cu postul) şi c) care trebuie să fie ştiute (fără de care angajatul nu poate performa eficient activităţile presupuse de poziţia ocupată).

Întrebările nu se opresc însă doar la nivelul pozitiv al resurselor. Astfel, ne vom întreba simultan: Căror constrângeri trebuie să le facem faţă? Putem să „ocolim" aceste constrângeri? Putem *transforma constrângerile în resurse*? Ce dorim să obţinem? etc. Gândiţi-vă, spre exemplu, că aveţi următoarea constrângere: în grupul de cursanţi se află un individ mai conflictual care încearcă să le impună, de obicei, colegilor de departament propriul punct de vedere. Evident că acest fapt va determina o deteriorare posibilă a lucrului în microgrupul din care această persoană va face parte. Cum putem transforma această constrângere într-o resursă? Pentru o posibilă rezolvare vă propunem un mic „artificiu"/truc pe care – în ceea ce ne priveşte – îl folosim cu succes în activităţile proprii de training: vom solicita persoanei respective să îndeplinească rolul de şef al grupului din care face parte (faptul că doreşte întotdeauna să-şi impună părerea evidenţiază dorinţa sa de a ocupa o astfel de poziţie). După ce persoana a acceptat această îndatorire – o să observaţi cât de încântată va fi –, îi veţi explica că şeful grupului are ca atribuţii colectarea părerilor emise de către ceilalţi membri într-o atmosferă destinsă şi necriticistă, precum şi activizarea grupului în integralitatea sa. Dacă însă persoana în cauză nu doreşte să îndeplinească aceste roluri, ea este liberă să se retragă din funcţia de „şef", trainerul desemnând un alt membru al grupului pentru a ocupa această poziţie, iar persoana conflictuală va putea să se exprime după cum doreşte în calitate de simplu membru. Experienţa noastră ne demonstrează că rareori cineva care a fost condiţionat astfel va alege să părăsească poziţia de şef, de cele mai multe ori persoana respectivă făcând eforturi semnificative pentru a-şi modera comportamentul în timpul sarcinilor;

iată un exemplu pentru cum putem să transformăm o constrângere în resursă a programului nostru de instruire.

Dacă ne aflăm într-un impas, în faţa unei constrângeri şi nu ştim cum am putea să o transformăm în resursă, putem folosi procedeul autochestionării (*self-questioning*) aşa cum este sintetizat de către M. de Mot (*apud* Tabachiu, Moraru, 1997), dezvoltând resursele pe palierul constrângeri-resurse sau cel puţin pe o axă de tipul: de la „ce resurse avem" la „ce resurse putem avea". Acest lucru ne oferă posibilităţi noi de a obţine resursele identificate ca utile poate chiar prin modificarea şi transformarea celor existente, gândind în direcţiile următoare:

- de utilizat în alte scopuri;
- de adaptat;
- de modificat;
- de mărit;
- de micşorat;
- de înlocuit;
- de reclasat;
- de inversat;
- de combinat.

Proiectarea instruirii trebuie să se situeze pe o coordonată medie, evitând două extreme: realizarea unui proiect *prea detaliat*, caz în care se poate pierde imaginea de ansamblu, sau tratarea cu *superficialitate* a fazei de proiectare. Adepţii ultimei perspective pornesc de la ideea – corectă în principiu – că, oricât de bine am proiecta activităţile noastre, conform teoriei haosului nu putem să luăm în calcul toate elementele care pot apărea; unii dintre aceştia din urmă susţin chiar că proiectarea nu numai că nu sprijină trainerul, ci îi oferă şi o perspectivă rigidă asupra modalităţilor de reacţie. Drept răspuns unei asemenea justificări, ne raliem opiniei lui Marc Cutright (2001, pp. 61-64), observând că într-o acţiune de proiectare a unui program de instruire:

a) rezultatul/*output*-ul ideal în ceea ce priveşte planificarea nu este planul (produsul activităţii trainerului), ci planificarea însăşi. Faptul că trainerul se va fi gândit la modul în care trebuie să răspundă nevoilor/trebuinţelor unor persoane concrete şi nu îşi construieşte strategia de lucru făcând abstracţie de acestea reprezintă un argument suficient pentru a susţine acest deziderat;

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

b) atunci când îşi va concepe programul, trainerul trebuie să ia în calcul şi un „buget de eşec" fizic şi psihic. Conform autorului, există forme alternative de viitor şi nu toate acestea pot fi realizate cu maximum de succes – schimbarea aduce cu sine optimizare, dar nu şi asigurarea şanselor de reuşită a soluţiei; acest buget de eşec în proiectarea programului de instruire presupune că respectivul trainer va gândi direcţii de acţiune alternative, şi nu doar un singur mod de acţiune, oricât de performant ar putea părea acesta la prima vedere.

În proiectarea unei secvenţe de training, se pot regăsi multiple modele; la nivel general putem să amintim aici perspectiva pe care I. Negreţ şi I. Jinga (1999) au dezvoltat-o în urma experimentării modelului propus de către J.B. Carroll şi optimizat mai târziu de către B. Bloom, model intitulat *mastery learning*. Cei doi autori propuneau ca proiectarea instruirii să fie jalonată de patru întrebări pe care trainerul şi le pune atunci când se află în această etapă:

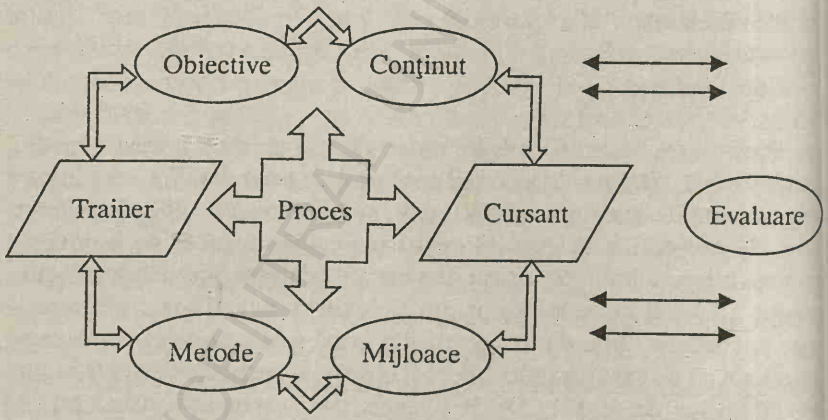


Figura 7. *Proiectarea unui program de training*

- Ce voi face? (vom stabili obiectivele programului);
- Cu ce voi face? (se vor analiza resursele de care dispunem – materiale, de conţinut, umane etc. – pentru a realiza programul);
- Cum voi face? (se vor selecta metodele şi mijloacele care pot pune în funcţiune resursele pentru îndeplinirea obiectivelor) şi
- Cum voi şti dacă s-a realizat ceea ce trebuia? (se va stabili sistemul de evaluare a eficienţei activităţii pe care o vom realiza).

Să analizăm la rândul nostru elementele componente ale proiectării instruirii organizaţionale, precum şi relaţiile pe care acestea le stabilesc unele cu altele.

Astfel, în urma identificării nevoilor de instruire se stabilesc *obiectivele* generale şi particulare ale instruirii, în funcţie de care se hotărăsc conţinuturile aferente. Obiectivele descriu tipul de schimbări pe care procesul de instruire organizaţională le urmăreşte. Aceste schimbări pot să definească acumularea unei informaţii noi, modificări la nivelul atitudinilor ori comportamentului angajaţilor firmei respective. În construcţia unui obiectiv, Dan Potolea (1988) consideră că trebuie să avem în vedere: a) ce fel de „achiziţie" vizează obiectivul (cunoştinţe noi, deprinderi, atitudini, sentimente etc.); b) conţinutul la care acesta se conectează; c) timpul de realizare şi d) caracterul comun sau diferenţiat (se au în vedere toţi cursanţii sau doar unii dintre aceştia). De asemenea, este important să se gândească proiectarea obiectivelor în mod unitar cu aprecierea realizării lor. Acest lucru implică, pe de o parte, cerinţa ca tehnicile de evaluare a modului în care s-au îndeplinit obiectivele să fie precizate odată cu formularea acestora din urmă, şi nu la capătul procesului de instruire, iar, pe de altă parte, includerea în chiar formularea acestor obiective a unor elemente care să fie direct relevante pentru operaţiile de evaluare.

De altfel, există la ora actuală un evantai larg de caracteristici şi criterii de funcţionalitate a obiectivelor în relaţie cu celelalte dimensiuni amintite mai sus. Unele dintre acestea fac obiectul practicii la nivelul conceperii unor proiecte educaţionale pentru diferite sisteme. Am prezentat în tabelul de mai jos un model aplicat în SUA (*apud* Danielson, 1996, p. 70).

Tabelul 9. *Scala de evaluare a obiectivelor – adaptare la specificul organizaţional* (apud *Ch. Danielson)*

Elemente	Nivel al performanţei			
	Nesatisfăcător	De bază	Competent	Remarcabil
Valoarea	Obiectivele includ la un nivel scăzut aşteptările cursanţilor, nu reflectă importanţa învăţării	Obiectivele echilibrează la nivel moderat nivelul aşteptărilor cursanţilor şi importanţa învăţării	Obiectivele sunt valorizate prin cuprinderea nivelului de aşteptare al cursanţilor şi a importanţei învăţării	Trainerul articulează într-un mod clar modul cum obiectivele conduc aşteptările cursanţilor spre dezvoltarea importanţei perfecţionării

Potrivirea la diverse categorii de cursanţi	Obiectivele alese nu se potrivesc colectivului care participă la training-ul respectiv	Cele mai multe dintre obiectivele sunt adecvate pentru cei mai mulţi dintre cursanţii cuprinşi în stagiu	Toate obiectivele sunt adecvate pentru cei mai mulţi cursanţi dintre cei cuprinşi în activităţile de training	Obiectivele urmăresc nevoile de învăţare variate ale grupurilor de cursanţi sau ale fiecărui cursant în parte

Am ales pentru exemplificare doar două dintre elementele care condiţionează o bună stabilire a obiectivelor, însă aceste elemente sunt multiple şi se evidenţiază în specificul activităţii de training pe care fiecare specialist în resurse umane o desfăşoară la nivelul unei organizaţii concrete. De aceea, vă propunem să reflectaţi la alte câteva astfel de elemente, să le listaţi în continuarea tabelului de mai sus şi să identificaţi caracteristicile dominante ale acestora la cele patru niveluri (nesatisfăcător, de bază, competent şi remarcabil). În continuare, încercaţi să oferiţi o valoare operaţională acestui demers prin clarificarea unor strategii practice de acţiune care să vă situeze activitatea de instruire în categoria *remarcabil*.

Conţinutul programului de training trebuie să se definească pe o axă a importanţei şi utilităţii. Trebuie să ţinem cont că, în toate domeniile, explozia informaţională are o dinamică extraordinară. Acest lucru conduce nu doar la învestirea permanentă la nivel informaţional a fiecărei profesii, ci şi la mutaţii la nivelul profesiilor şi mobilităţi crescute în carieră. Încă din anii '40 ai secolului trecut A.N. Whitehead observa: „în trecut, intervalul de timp la care se înregistrau schimbări importante era considerabil mai lung decât cel al unei singure vieţi umane... Astăzi, acest interval de timp este considerabil mai scurt decât al vieţii umane şi, în mod corespunzător, pregătirea noastră trebuie să formeze indivizi care să poată face faţă unei noutăţi a condiţiilor" (*apud* Dave, 1991, p. 28). Deoarece stagiile noastre de training presupun o activitate de învăţare a adulţilor, în selectarea conţinutului este important să reţinem următoarele:

- cursanţii aduc cu ei, în interiorul procesului propriu de învăţare, un *bagaj de experienţă personală* extrem de variată, dar şi extrem de solidă (în sensul verificării în câmpul concret al realităţii);

- învăţarea depinde de această experienţă anterioară şi de legăturile care apar între ea şi învăţarea prezentă. *Angajaţii se aşteaptă să găsească o semnificaţie atât în obiective, cât şi în procedeele utilizate* (de aceea, comunicarea scopului şi obiectivelor activităţii le motivează învăţarea). Pentru adulţi, evaluarea înseamnă asigurarea că ceea ce fac ei este important;
- *satisfacţia rezultată în urma învăţării* (pentru adulţi, învăţarea trebuie în mare măsură să corespundă direct câmpului lor de interese; oricât de interesante din punct de vedere strict cognitiv ar fi anumite informaţii, dacă nu se înscriu în aria lor de interese, adulţii sunt mai puţin motivaţi să le recepteze). Howard McClusky a atras atenţia asupra ideii că opinia adultului despre sine este foarte strâns legată de concepţia sa despre timp. Astfel, pentru un adult, mai mult decât pentru un copil, investirea de timp într-o activitate poate însemna la fel de mult ca investirea de bani sau de efort.

Este deci util să se ţină cont de faptul că la vârsta adultă există particularităţi specifice în ceea ce priveşte învăţarea. Kidd (1981, p. 135) propune câteva condiţii care – apreciază autorul – contribuie la dezvoltarea unui microclimat de învăţare în cazul activităţilor ce includ adulţii:

a) *stimul şi securitate* (învăţarea nu trebuie doar să conţină stimuli care să motiveze şi să canalizeze efortul cursanţilor, ci trebuie să presupună o anumită securitate care să diminueze efectele inhibitoare – în cazul în care adultul ştie că dacă nu va obţine o evaluare bună la sfârşitul învăţării el va fi concediat, această presiune, departe de a-l motiva pentru învăţare, va produce anxietăţi şi blocaje);
b) *dependenţă şi independenţă* (cel care învaţă încearcă nevoi şi trebuinţe opuse/contradictorii – astfel, spre exemplu, pe de o parte vrea să primească sarcini şi să fie ajutat în activităţile pe care le desfăşoară, dar, în acelaşi timp, doreşte să dea sarcini şi să se afirme).

La aceste condiţii putem adăuga alte particularităţi care ţin, de asemenea, de crearea unui mediu propice de instruire:

a) adultul este mai deschis la o relaţie partenerială (de la egal la egal);

b) pentru el, învăţarea prin experienţă este mai importantă, de aceea trebuie asigurate cât mai multe situaţii concrete de învăţare şi exerciţii practice ;
c) trebuie găsită modalitatea de a-l motiva pe cursantul adult în funcţie de interesele sale, dat fiind faptul că el este mai puţin motivat de curiozitate (ca la vârstele mai fragede), ci are motive care ţin de autoactualizare, utilitatea imediată sau pe termen lung a celor propuse spre învăţare ;
d) adultul are un ritm de asimilare mai lent, are o capacitate de adaptare mai mică faţă de vârstele anterioare, de aceea cursurile trebuie astfel prefigurate încât să fie un volum optim de cunoştinţe/abilităţi de asimilat.

3. Instruirea propriu-zisă

Atunci când trainerul doreşte să realizeze un anumit program de pregătire şi instruire a angajaţilor dintr-o companie, trebuie să ia în calcul câteva etape pentru ca activitatea lui să fie încununată de succes. Chiar dacă, atunci când dumneavoastră înşivă aţi participat la un astfel de program în calitate de cursanţi şi aţi apreciat maniera de lucru a unui trainer, totul părea extrem de simplu şi de firesc, pentru ca programul să se desfăşoare astfel el a trebuit pregătit într-un mod laborios ; în acest mod, câteodată, şi ceea ce dumneavoastră aţi apreciat ca spontaneitate şi inedit la trainer reprezentau momente îndelung pregătite şi rod al unei reflecţii prealabile.

În acelaşi timp, pentru trainer există şi o altă provocare : întotdeauna trebuie gândit şi obţinut un echilibru dinamic între prezentarea unei informaţii noi şi folosirea metodelor de lucru interactive (în care angajaţii dezvoltă singuri, prin cooperare de grup, o problematică). În acest caz trebuie evitate două extreme care trimit deopotrivă la insuccesul programului de training : angajaţii au venit la această activitate beneficiind de informaţii proprii şi de o experienţă pe care trebuie să le folosim prin metodele de interacţiune ; similar, absolutizarea acestor metode poate să ofere o perspectivă neplăcută asupra programului deoarece angajaţii au venit şi să audă lucruri noi, să li se ofere un plus de informaţie.

În practică apar două mari situaţii de aplicare a programelor de instruire: programele de instruire la locul de muncă (*on-the-job training*) şi programele de instruire în afara locului de muncă (*off-the-job training*).

3.1. *Programe de instruire la locul de muncă*

Este o formă foarte răspândită de instruire, incluzând, după unii autori (Saal, Knight, 1988), sesiunile de orientare, *coaching*-ul, mentoratul, rotaţiile pe post etc. Spre exemplu, în rotaţiile pe post se oferă cursantului posibilitatea de a ocupa o serie de posturi în sectoare diferite ale organizaţiei pentru perioade specificate de timp. Acest tip de instruire la locul de muncă oferă angajatului atât posibilitatea de a se potrivi cât mai bine cu postul, cât şi cunoaşterea în ansamblu a modului în care funcţionează organizaţia/departamentul. De multe ori însă, programele de instruire la locul de muncă au un caracter informal. De aceea, ele se întâlnesc adesea sub forma situaţiilor de orientare, când un nou angajat a obţinut o poziţie într-o organizaţie (intervenind în aceste cazuri şi instruirea în afara locului de muncă) sau pentru poziţiile nonmanageriale. Chiar dacă, de exemplu, nou-veniţii primesc instruire în programe formale, este practic imposibil să fie învăţat absolut tot. Acest tip de instruire la locul de muncă va completa programul formal. Totuşi, chiar dacă se oferă astfel oportunitatea ca angajatul să înveţe să-şi realizeze slujba chiar exercitând-o, instruirea la locul de muncă nu înseamnă a-l lăsa pe angajat să se descurce singur. Pentru a se evita dificultăţile iminente ce apar la începutul activităţii, este important să fie asigurată susţinerea angajatului, acesta fiind îndrumat în legătură cu ce trebuie să facă şi cum trebuie să facă anumite sarcini. Managementul trebuie să-l asiste pe noul angajat (şi în acest sens managementul trebuie instruit în modalităţile eficiente de a face acest lucru).

Unul dintre dezavantajele importante ale programelor de instruire la locul de muncă este acela că prin greşelile apărute se pot pierde frecvent materiale, timp şi echipamente. Pentru diminuarea unor astfel de neajunsuri, în conformitate cu literatura de specialitate, noi propunem următorul model de desfăşurare:

Tabelul 10. *Etapele unui program de instruire (adaptare după Milkovich, Boudreau, 1991, p. 422)*

Etapa premergătoare
a) stabilirea obiectivelor pentru atingerea eficienţei dorite (economia de materiale, resurse financiare şi de timp etc.)
b) asigurarea echipamentelor necesare de lucru şi amenajarea propice a locului de muncă
Etapa 1 – pregătirea
c) identificarea gradului de stăpânire de către cursant a deprinderilor necesare activităţii respective (a ceea ce ştie efectiv cursantul să facă)
d) trezirea interesului şi dorinţei cursantului de a învăţa
Etapa 2 – asimilarea cunoştinţelor şi a operaţiilor practice
e) cursantul este informat teoretic în legătură cu operaţiile ce trebuie efectuate; trainerul foloseşte tehnica exemplificării, demonstrând practic cele transmise teoretic
f) cursantul este motivat în a adresa întrebări în vederea clarificării nelămuririlor şi înţelegerii de ansamblu a informaţiilor şi operaţiilor ce trebuie asimilate
g) trainerul trebuie să ofere timp suficient pentru această etapă astfel încât programul de instruire să permită învăţarea în ritm propriu ; cursantul este instruit complet, cu răbdare, clar asupra a ceea ce are de făcut
h) se repetă insistent, până începe să se formeze deprinderea; în cazul în care se observă inadvertenţe, informaţia trebuie recuantificată şi prezentată într-un alt mod cursantului de către trainer
i) trainerul se asigură că angajatul a înţeles fiecare operaţie înainte de a prezenta următoarea informaţie, precum şi că deprinderile dezvoltate de către cursant sunt corecte şi de profunzime
j) la finalul instruirii se asigură retenţia (fixarea cunoştinţelor) prin reprezentarea procesului în integralitatea sa ca sumă de operaţii
Etapa 3 – verificarea performanţelor
k) se testează modul de însuşire a sarcinilor (la nivel teoretic)
l) se adresează întrebări despre ce trebuie făcut, cum, când, unde, de ce; au loc discuţii care să motiveze angajatul să-şi exprime opinia în legătură cu posibilele neclarităţi
m) la nivel practic se observă performanţa, se corectează erorile, amintindu-se din nou mesajul teoretic (dacă e nevoie)
n) se continuă această etapă până la însuşirea efectivă a cunoştinţelor şi deprinderilor
Etapa 4 – sesiune de evaluare (follow-up)
o) se verifică dacă sunt respectate instrucţiunile
p) se stabilesc posibilele ameliorări ale programului de pregătire

Este necesar să fie oferite cât mai multe oportunităţi pentru lucrul practic, din care rezultatele pozitive să atragă performanţe înalte. În plus, trebuie să acordăm atenţie diferenţelor individuale întrucât indivizii diferă în capacitatea lor de a asimila – unii asimilează foarte rapid, alţii mai lent.

3.2. *Programe de instruire în afara locului de muncă*

Dacă organizaţia se hotărăşte să scoată angajatul să îl instruiască în afara locului de muncă, va alege dintre metodele prezentate în continuare pe acelea care se vor potrivi mai bine specificului obiectivelor ce trebuie îndeplinite. An de an apar noi metode, de aceea ne-am propus să trecem în revistă mai ales metodele cele mai des folosite, care se pot utiliza pe scară relativ largă de către instructorii organizaţionali.

3.2.1. Instruirea pre-operatorie (*vestibul training*) şi simulările

Vestibul training-ul reprezintă o metodă extrem de apropiată de instruirea la locul de muncă, fără a se desfăşura totuşi la locul de muncă. Ea presupune „construirea" spaţiului de muncă aşa cum este el în apropierea ariei de producţie efectivă, cu scopul de a se exersa deprinderile care trebuie însuşite, conform etapelor prezentate de către noi cu ocazia instrurii la locul de muncă, exceptând faptul că nu mai apar discontinuităţi în procesul muncii, el fiind practic simulat. Dacă există posibilitatea realizării unui astfel de loc de exersare, angajatul îşi va face astfel acomodarea cu organizaţia într-o manieră mai puţin stresantă.

O formă mai complexă de instruire pre-operatorie o reprezintă *simulările*; acestea constau în aproximări ale situaţiilor şi evenimentelor din viaţa reală. Unii autori (Saal, Knight, 1988) văd simulările ca divizându-se în două tipuri: cele care sprijină cursantul în învăţarea folosirii unor maşini ori noi echipamente şi cele care încearcă să imite situaţii de natură interpersonală. Ideea de bază este de a pune cursantul într-o situaţie apropiată de cea reală, ce se află însă sub supravegherea trainerului (greşelile cursantului nu provoacă dificultăţi la nivel organizaţional). În cadrul acestui mod de lucru diferenţiem:

a) simulările fizice – pentru însuşirea unor deprinderi motrice pentru a lucra cu anumite materiale, echipamente; pentru o folosire judicioasă a acestora;

b) simulări de tipul jocului de rol (*role play*) – pentru identificarea şi însuşirea unor comportamente adecvate unor situaţii de muncă specifice, folosite mai ales pentru posturile de lucru care presupun activitate cu clienţi sau public şi, nu în ultimul rând, pentru posturile manageriale;
c) simulări de tipul studiilor de caz – pentru dezvoltarea capacităţii de analiză şi identificare de soluţii în parametrii optimi, în situaţii asemănătoare sau identice cu cele avute la locul de muncă.

Simulările prezintă avantajul posibilităţii de transfer al cunoştinţelor şi abilităţilor în cel mai înalt grad. Deşi sunt mai mari consumatoare de timp, presupunând o abordare temeinică şi sistematică, atrag totuşi rezultate valoroase. Dezavantajele se situează în latura psihologică a simulărilor: cursantul ştie că se află într-o situaţie în care trebuie să acţioneze, dar că greşelile lui nu pot face nici un rău, condiţiile schimbându-se complet atunci când va trebui să lucreze sub presiunea responsabilităţii proprilor erori.

3.2.2. Instrucţia prin prelegeri

Anumite aspecte supuse învăţării pot fi asimilate cel mai bine într-o sală de curs, departe de presiunea exercitată de lipsa existenţei unor deprinderi nedezvoltate. Înainte ca aceste deprinderi să se formeze sau, pur şi simplu, pentru a afla care sunt ultimele realizări într-un domeniu, este nevoie de cunoaşterea teoretică a acestora. Pentru cunoaşterea unor produse, de exemplu, atunci când ne angajăm într-un domeniu nou de activitate, putem participa la prelegeri care să aibă drept conţinut descrierea acelor produse necunoscute de noi încă. În afara dezavantajului lipsei de interactivitate, există avantajul prezentării unui pachet de cunoştinţe larg, într-un timp scurt şi cu costuri mai mici pentru organizaţie decât în cazul altor metode. Iată de ce, din dorinţa ca instrucţia prin prelegeri să se facă eficient, am considerat utilă oferirea unui ghid ce include punctele-cheie ale unei *prezentări de succes*. Pentru dezvoltarea liniilor de forţă în construcţia unei astfel de prezentări, am urmărit ideile de bază dezvoltate în literatura de specialitate (vezi, spre exemplu, DeVito, 1988; Hybels, Weaver, 1989; Gamble, Gamble, 1993 ş.a.), identificând patru paşi: pregătirea prezentării, identificarea materialelor-suport, proiectarea prezentării şi, în sfârşit, prezentarea propriu-zisă

(pentru mai multe informaţii, vezi lucrarea noastră, *Comunicarea eficientă*, apărută la Editura Polirom).

- **Faza I: Pregătirea**

Pentru programele de training se foloseşte prezentarea informativă; aceasta este gândită în direcţia creării înţelegerii, pentru a clarifica un sens anume, a corecta neînţelegerile, a demonstra cum funcţionează anumite fenomene, pentru a explica modul cum trebuie făcute anumite lucruri. Atunci când este tratat un subiect controversat, prezentarea informativă se centrează pe obiectivitate, punând în egală valoare argumentele ambelor alternative.

În prezentarea informativă este necesară o *analiză* de către trainer *a propriei persoane* deoarece tema ce va fi prezentată trebuie să se potrivească, într-un fel, unor abilităţi şi unor resurse interioare posibil de folosit cu succes în dezvoltarea prezentării pe care dorim să o întreprindem.

Pe de altă parte, este vitală şi la o *analiză a audienţei*. Trebuie să cunoaştem, înainte de toate, ceva despre publicul căruia o să ne adresăm. Un aspect important al acestei analize îl constituie stabilirea atitudinii audienţei prin înregistrarea a patru paşi: a) *motivaţia* (dacă audienţa este obligată să participe sau dacă doreşte să asculte discursul dumneavoastră); b) *valorile* (audienţa este mai degrabă omogenă/similară în ceea ce priveşte tabela valorică sau eterogenă/diferită?); c) *nivelul de acord* (audienţa este de acord cu punctul de vedere pe care doriţi să-l prezentaţi sau este împotrivă?) şi d) *nivelul de implicare* (cât de mult îi pasă audienţei de problematica în cauză?). Spre exemplu, unii traineri nu efectuează o analiză de nevoi pertinentă pornind de la ideea că angajaţii ştiu că au nevoie de acele informaţii pe care ei le aduc în atenţia lor. Experienţa practică ne-a arătat că, de multe ori, angajaţilor trebuie să le fie trezit interesul pentru programul de training în afara unei determinări formale de tipul: acest curs te ajută să vinzi mai bine (pentru că de multe ori, dacă situaţia nu este dezastruoasă, angajatul consideră despre sine că se descurcă suficient de bine şi programul de training nu este altceva decât pierdere de timp). Totodată, se cuvine să ţinem seamă şi de *ocazia şi contextul* în care prezentarea va fi făcută (spre exemplu, *data şi timpul* prezentării sunt importante în funcţie de publicul pe care-l avem; dacă ora discursului este târzie, la vremea

serii, după ce auditoriul dumneavoastră a avut o zi de muncă, acesta nu va fi foarte motivat pentru programul de training).

- **Faza a-II-a: Identificarea materialelor-suport**

Pentru ca prezentarea noastră să fie bine primită, avem nevoie de obţinerea unor informaţii relevante în legătură cu subiectul ales. Vom începe deci cu *dezvoltarea experienţei personale şi a observaţiei*, deoarece exprimarea acestei experienţe personale poate să provoace o vie impresie publicului şi, câteodată, să se dovedească mai puternică decât informaţiile culese din alte surse. Experienţa personală trebuie dublată de informaţie verificată din cărţi, articole din reviste şi ziare, site pe internet etc. Dacă lucrările publicate vă pot aduce în atenţie informaţia verificată în timp, ziarele şi internetul vă pot oferi exemple puternice şi realităţi de ultimă oră ale fenomenului. Trainerul îşi va putea realiza, în acest moment, mici fişe cu informaţiile pe care le-a înregistrat pentru a putea construi un *puzzle* cu ele şi a le ordona într-un anume mod, urmând ca această ordine să fie schimbată în momentul în care alte informaţii vor fi identificate.

Trainerul va stabili acum locul în cadrul prezentării al unor mijloace auxiliare (trebuie să fie evitată capcana abuzului de imagini – imagismul – care, în loc să sprijine prezentarea, o sufocă şi introduce un factor de distragere pentru audienţă). Printre tipurile de materiale auxiliare vizuale se numără: obiectele (atunci când este posibilă aducerea acestora în faţa publicului – dacă trainerul ţine, unor noi angajaţi, un curs despre vânzarea unui produs al firmei, este important ca acest produs să fie adus în faţa angajaţilor, iar ei să fie lăsaţi să-l studieze în tot timpul programului, inclusiv în pauze) şi modelele (atunci când obiectele sunt, spre exemplu, prea mari sau prea mici, folosim modele – dacă vreţi să vorbiţi despre sistemul solar, veţi folosi un astfel de model); graficele, fotografiile şi desenele, elementele filmice, diferite imagini pe computer etc.

- **Faza a III-a: Proiectarea prezentării**

Pentru a ne asigura că audienţa noastră va înţelege de la început mesajul transmis, trebuie să folosim un cuantum suficient de redundanţă, în sensul că trebuie să-i spunem audienţei despre ce vom vorbi în prezentarea noastră, apoi să facem efectiv prezentarea şi la sfârşit să recapitulăm

informaţiile din prezentarea noastră (retenţia). Aceste trei axe descriu un model clasic în prezentare: introducerea, conţinutul şi concluzia. Desigur că într-un astfel de model vom începe cu dezvoltarea conţinutului în funcţie de care, după aceea, vom gândi introducerea şi concluziile.

Dezvoltarea conţinutului presupune, în primul rând, o acţiune de identificare a ideii centrale şi a ideilor subordonate. Aceste idei, odată identificate, trebuie ordonate într-un mod care să aibă sens pentru publicul nostru. Literatura de specialitate ne prezintă mai multe astfel de modalităţi, trainerul fiind cel care va selecta în condiţiile concrete ale propriei prezentări când şi în ce context este mai potrivit un tip sau altul de ordonare:

a) *ordonarea cronologică* implică dezvoltarea ideilor prezentării în funcţie de ordinea în care acestea apar în timp; spre exemplu, ordonarea cronologică poate avea valoare în descrierea unui proces (putem spune „primul pas este..., al doilea pas presupune...");
b) *ordonarea spaţială* descrie un obiect, o persoană ori un fenomen ce există în spaţiu (spre exemplu, dacă cineva descrie un apartament, va dezvolta astfel: „imediat după uşă se află un hol din care intrăm în camere; în prima cameră se află..."); ea este utilă mai ales atunci când dorim să prezentăm un aspect sistemic, modul în care mai multe părţi împreună produc un tot, un întreg;
c) *ordonarea de tip cauză-efect* recomandă categorizarea materialului pe care îl folosim în maniera unor probleme şi a efectelor pe care acestea le au. Se poate urmări o abordare naturală (de la cauză la efect: „lipsa unui climat deschis spre comunicare în organizaţii poate duce la o mare fluctuaţie de personal") sau o abordare inversă (de la efect la cauză, când veţi începe cu fenomenul fluctuaţiei de personal în unele organizaţii pentru a ajunge la lipsa climatului deschis spre comunicare);
d) *ordonarea de tip problemă-soluţie* recomandă doi paşi: determinarea problemelor care apar în situaţia discutată şi oferirea unor soluţii posibile pentru remedierea acestora (spre exemplu, veţi identifica o problemă în organizaţia dumneavoastră, în sensul că există un climat conflictual, şi dezvoltaţi o soluţie prin instruirea membrilor organizaţiei în comunicarea eficientă şi managementul conflictului; un avantaj al organizării de tip problemă-soluţie este problematizarea – oferirea de situaţii-problemă auditoriului, acesta din urmă fiind pus

în ipostaza de a încerca el însuşi să găsească o soluţie înainte de a cunoaşte soluţia oferită de vorbitor);

e) *ordonarea după metoda dificultăţii* presupune organizarea materialului (în special la conţinuturile care se înscriu într-o arie tehnică) pornind de la aspectele cele mai simple în direcţia celor mai dificile;

f) *ordonarea după subiect* (*topică*) reclamă găsirea unor elemente interne ale temei discutate care să dezvolte o organizare a prezentării, împărţirea prezentării în mai multe teme principale; pentru aceasta putem folosi: dezvoltarea în sfera avantajelor şi dezavantajelor, percepţia mai multor categorii de persoane asupra acestor fenomene etc.

Pentru a realiza trecerea de la o idee la alta vom folosi anumiţi *conectori* sau elemente de tranziţie; aceştia oferă audienţei linii de ghidaj şi o sprijină în urmărirea dezvoltării materialului prezentat (exemple de conectori: „în continuare vom discuta...", „pe de altă parte", „astfel, după cum vedeţi..." etc.). Tot cu rol conector putem folosi *rezumatele interne*; este mai util pentru audienţă ca înainte de a se trece la altă idee principală să se facă un astfel de rezumat al ideii deja prezentate. În acelaşi timp, este important să ţinem sema în întreaga construcţie a prezentării de utilizarea:

- propoziţiilor scurte în favoarea celor lungi (primele sunt mai puternice, mai uşor de înţeles şi de reamintit);
- propoziţiilor directe în favoarea celor indirecte;
- propoziţiilor active în favoarea celor pasive;
- propoziţiilor pozitive mai degrabă decât a celor negative (este favorabil să spuneţi că „o comisie a respins o lucrare" decât că „o comisie nu a acceptat o lucrare" – deoarece negaţia are prin natura ei un impact afectogen asupra oamenilor).

În ceea ce priveşte *introducerea*, nu trebuie să uităm, când facem acest lucru, că urmărim dezvoltarea unei motivaţii a auditoriului pentru a asculta şi oferirea unei imagini generale despre ceea ce se va discuta. De multe ori, vorbitorul se grăbeşte să ajungă la exprimarea conţinutului şi împinge introducerea în interiorul a doar câteva fraze, ceea ce diminuează impactul motivaţional al prezentării. Există şi greşeli frecvent făcute într-o introducere cum ar fi: nu vă cereţi scuze publicului (în sensul „nu sunt un expert în această problemă" sau „nu sunt un bun

vorbitor") şi nu faceţi promisiuni fără acoperire (cineva care are de tratat o temă plictisitoare şi spune în introducere „tema de astăzi o să vă suscite interesul" îşi va pierde credibilitatea).

Concluzia are la rândul ei o funcţie importantă în prezentarea dumneavoastră; ea ajută audienţa să sumarizeze ideile auzite şi le oferă oamenilor perspective de reflecţie asupra informaţiilor aflate. Pentru a concluziona, putem să ne reîntoarcem la remarcele pe care le-am făcut în introducere: acest fapt le oferă oamenilor imaginea unui lucru complet, de închidere în profunzime a temei.

• Faza a IV-a: Prezentarea

Trainerul trebuie să ţină cont de alte câteva aspecte ce vor influenţa modul în care va fi receptat mesajul transmis. Astfel, el trebuie să aibă grijă la modul în care se prezintă audienţei: aici ne focalizăm asupra unor aspecte cum ar fi: îmbrăcămintea (este important ca îmbrăcămintea dumneavoastră să nu fie în mod esenţial diferită de cea a cursanţilor), postura (trebuie să imprime dinamism), gesturile (de obicei, în vorbirea publică sunt folosite gesturile cu mâinile), expresia facială (nu trebuie să arate reacţii negative), contactul vizual (ajută la motivarea audienţei, dar şi la menţinerea unui control asupra acesteia; cele două probleme ale contactului vizual sunt reprezentate de insuficienţa acestuia în legătura cu audienţa şi de nemenţinerea contactului vizual cu întregul public – o greşeală des întâlnită la trainerii începători este aceea de a se centra vizual, când prezintă un mesaj, asupra unei singure persoane sau a unui grup de două ori trei persoane). În al doilea rând, întâlnim toate elementele legate de paralimbaj: volumul (intensitatea vocii), ritmul vorbirii, folosirea pauzelor.

În acelaşi timp, pentru a dezvolta o prezentare eficientă trebuie să urmărim câteva elemente importante:

- captarea atenţiei este foarte importantă; uneori, prezentatorii consideră utile diferite tipuri de strategii, de la cele mai inofensive până la adevărate strategii de şocare;
- crearea „foamei de informaţii" şi a curiozităţii; bazându-ne pe analiza audienţei (pe care am efectuat-o în faza de pregătire), putem dezvolta la aceasta dorinţa de a cunoaşte mai multe despre fenomenul pe care dorim să-l prezentăm;

- evitarea supraîncărcării informaţionale, supraîncărcare ce poate apărea în două situaţii: atunci când vorbitorul oferă mai multă informaţie decât are nevoie publicul său ori atunci când foloseşte cuvinte greu de înţeles pentru public (acesta face un efort mult mai mare să înţeleagă mesajul transmis); trainerii începători tind să înghesuie într-o prezentare informativă cât mai multă informaţie, judecând conform principiului „nu are ce să strice" – în fapt, aşa cum am văzut, este o eroare în prezentare;
- evitarea subîncărcării informaţionale: aflată la polul opus supraîncărcării, subîncărcarea informaţională înseamnă că trainerul subestimează inteligenţa şi puterea de înţelegere a publicului, ceea ce are ca rezultat faptul că audienţa se plictiseşte şi îşi pierde interesul pentru mesaj;
- implicarea audienţei (aceasta nu trebuie privită ca un public pasiv, ci trebuie identificate căi proprii mesajului transmis de găsire a unui rol activ al audienţei în prezentare) şi folosirea experienţei acesteia (dacă doriţi să le vorbiţi oamenilor despre ceva ce nu cunosc, comparaţi-l cu ceva ce le este cunoscut);
- folosirea unor perspective inovative de abordare a subiectului şi construirea unei anticipări la audienţă; de asemenea, este utilă construirea suspansului etc.

3.2.3. Cursurile prin corespondenţă

În situaţiile în care scoaterea din producţie ar fi prea costisitoare pentru organizaţie, când angajaţii, pentru a se forma, au nevoie de cunoştinţe ce necesită o frecventare de lungă durată a unor cursuri, se poate aborda şi această manieră de lucru, a cursurilor prin corespondenţă. O cerinţă a acestor cursuri este ca ele să fie concepute în maniera învăţământului la distanţă, în sensul că trebuie construite într-un mod care să suplinească lipsa trainerului. Din aceste considerente, reprezintă o greşeală simpla trimitere a unor materiale folosite ca bază de curs la activităţile în care există traineri.

3.2.4. *Brainstorming*-ul

Iniţiată de către Alex. F. Osborn, această metodă este una dintre cele mai cunoscute în practica instruirii organizaţionale. În principiu, *brainstorming*-ul presupune *amânarea evaluării* ideilor emise pentru o

etapă ulterioară, nici o afirmaţie nefiind supusă unui demers critic în prima etapă. În acest fel se dezvoltă o atmosferă constructivă, fiecare idee primind maximum de atenţie, deoarece de la o explicaţie a fenomenului aparent greşită, prin contagiune, se pot propune soluţii originale. Edward de Bono (1990) consideră chiar că oamenii nu pot gândi creativ decât în grupuri; în această perspectivă, părerile celorlalţi pot juca un rol stimulativ şi motivant pentru propriile idei, pe care le pot include astfel într-un fel de lanţ de reacţii ale ideilor.

În lipsa unei critici, se diminuează o serie de factori inhibitori şi blocaje ale spontaneităţii în gândire care produc rutina intelectuală. Prima etapă, de ordin cantitativ, reuneşte un grup de 5-12 persoane, de preferinţă eterogen (într-un grup omogen există un considerabil consens care poate inhiba spontaneitatea), care în timp de aproximativ o oră dezvoltă cât mai multe idei. În practică, în criteriul modului de realizare (văzut în termeni largi), vom putea deosebi între mai multe subcriterii: gradul de noutate a mijloacelor tehnice implicate, modul de expunere a acestora şi numărul de participanţi folosiţi. Specificând că aceste criterii sunt în fapt intercorelate, vom analiza mai jos câteva dintre caracteristicile definitorii ale tipurilor de *brainstorming* propuse de către fiecare dintre acestea.

Astfel, după primul criteriu enunţat, cel al gradului de noutate a mijloacelor tehnice implicate, putem deosebi între *brainstorming*-ul tradiţional şi *brainstoming*-ul electronic; după criteriul modalităţii de apariţie a ideilor, vom deosebi trei tipuri de *brainstorming*, fiecare corespondent unei căi/modalităţi de apariţie: calea progresiv-lineară, calea catalitică şi calea mixtă.

Dacă este să vorbim despre cel de-al doilea criteriu, cel care se referă la modul de expunere a ideilor, vom avea în practică patru tipuri de *brainstorming*:

- metoda expunerii libere presupune lăsarea libertăţii membrilor de a expune ideile în mod spontan; secretarul de discuţii va nota aceste idei, păstrând atât forma, cât şi ordinea în care ele au fost expuse; această tehnică, desemnând în fond modalităţile iniţiale de *brainstorming*, prezintă avantajul sporirii gradului de libertate a cursantului în raport cu grupul, dar trimite şi spre un important dezavantaj (aşa cum vom vedea mai departe), acela de incoerenţă a fluxului producerii de idei dacă doi sau mai mulţi participanţi vor să se exprime simultan;

- metoda exprimării pe rând presupune că secretarul de discuţie sau liderul le va cere membrilor grupului să emită ideile într-o ordonare circulară a luărilor de poziţie, fiecare fiind întrebat despre tema aleasă pentru discuţie; membrii au libertatea de a nu răspunde acestei solicitări, aşteptând următoarea circularitate pentru a alege să facă acest lucru, sesiunea de *brainstorming* încheindu-se atunci când toţi participanţii optează să nu mai răspundă;
- metoda bileţelelor presupune exprimarea ideilor nu prin dezbatere liberă, ci prin dezvoltarea lor pe caiete sau pe foi de hârtie; liderul va strânge aceste idei la finalul exerciţiului şi apoi le va organiza şi prezenta grupului; acest tip de *brainstorming* elimină inhibiţia rezultată din exprimarea liberă (în timpul căreia, spre exemplu, cineva care posedă o creativitate şi o putere de verbalizare sporite îi poate demotiva pe membrii mai lenţi sau mai timizi ai grupului), dar, concomitent, se pierde chiar fenomenul de contagiune a ideilor în grup, fenomen care este unul dintre avantajele importante ale metodei.

În ceea ce priveşte folosirea numărului de participanţi drept un criteriu de clasificare a tipurilor de *brainstorming*, întâlnim în practică un *brainstorming* individual şi unul pe grupuri (acesta din urmă poate fi privit la rându-i în două subtipuri distincte: pe grupuri mici sau pe grupuri mari):

- maniera de *brainstorming* individual este generată şi dintr-un dezavantaj principal al grupurilor: astfel, într-un grup, fiecare participant trebuie să-şi asculte colegii, acest lucru constituindu-se câteodată dintr-un avantaj (acela al contagiunii mentale) într-o limită la fel de importantă (pierderea de timp, anumite fenomene de inhibiţie); unii autori consideră că direcţiile noi de gândire asupra unor probleme pot să apară mai bine într-un *brainstorming* individual, acesta fiind urmat în mod firesc de cel pe grupuri (grupul poate dezvolta mai bine ideea, aducând un plus de substanţă la realizarea criteriului de utilizabilitate şi de grad superior de elaborare a acesteia);
- *brainstorming*-ul pe grupuri mici este cel mai frecvent utilizat (fiind şi cel descris, în mod accentuat, de noi în aceste rânduri); un grup foarte mic poate fi asemuit cu un foc rapid: discuţia ia amploare foarte repede, dar subiectul este epuizat rapid.

Este interesant de remarcat că timpul pe care-l avem la dispoziție dictează mărimea grupului de *brainstorming* ; unele studii subliniază că este important, dacă avem de-a face cu un număr mai mare de persoane într-un grup de *brainstorming*, să existe un obiect în centrul cercului de discuții pentru ca participanții să-și poată focaliza privirea în acea direcție (este dificil să obții feedback imediat prin contactul vizual, de la un grup foarte numeros).

În activitatea cu metoda asaltului de idei trebuie să ne ghidăm după un set de reguli care stabilesc că :

- toate ideile, exceptând glumele evidente, au caracter de cunoștințe și vor fi privite ca atare de către membrii grupului ;
- exprimarea ideilor mai neobișnuite de către participanți va fi încurajată de moderatorul discuțiilor, se va construi un grad ridicat de umor colectiv (se râde cu..., și nu de... în ideea emisă) ;
- nu se va critica nici o sugestie ;
- membrii grupului trebuie să fie încurajați să construiască pe ideea altuia ; la sfârșit, nici o idee nu aparține nimănui, se încurajează combinațiile de idei ;
- regulile activității de *brainstorming* vor fi afișate într-un loc de unde să poată fi văzute de către toți participanții ;
- momentele de tăcere (inevitabile) vor fi depășite de moderator prin refocalizarea pe o idee emisă anterior, cerând participanților la exercițiu extinderea, modificarea/remodelarea acesteia – se va avea în atenție inhibiția pe care pot să o aibă persoanele atunci când, după un moment prelungit de liniște, au impresia că „sparg" tăcerea ;
- se solicită idei membrilor „tăcuți" ai grupului, lucru care-i investește pe aceștia cu structură de rol și de putere ;
- se pot folosi pauze cu rolul de a remotiva discuția (astfel, li se poate cere participanților ca la întoarcerea în sala de discuții să-și schimbe locurile și să-și cunoască noii vecini înainte de a reîncepe discuțiile) ;
- calitatea este mai puțin importantă decât cantitatea, dar aceasta nu trebuie să oprească membrii grupului să încerce să gândească creativ și inteligent ;
- la încheierea discuțiilor moderatorul va explica participanților că, dacă mai găsesc idei în aceeași zi sau în alt interval de timp stabilit de comun acord, ei pot să i le comunice (manieră de lucru care, pe de-o parte, valorizează contribuția fiecăruia – cu rol motivator – și,

pe de alta, ţine cont de o tendinţă firească de prelungire în timp a excitaţiei nervoase obţinute în urma metodei).

Aceste reguli stabilesc cadrul de referinţă pentru grupul de *brainstorming*, pentru ca, măcar într-o primă etapă (până când participanţii se obişnuiesc cu necesităţile acestui tip de activitate), să fie evitate atât tendinţele de închidere (ale membrilor care, fiind mai puţin implicativi, se vor adapta relativ mai greu unei activităţi atât de nedirijate), cât şi tendinţele de superficialitate (ale membrilor care se vor integra rapid, dar la suprafaţă). Pentru îmbunătăţirea activităţii se pot utiliza: tehnica legăturilor forţate (combinarea a două noţiuni diferite sau alegerea a două numere la întâmplare, evidenţierea ideilor, emise până la acel moment, care au numerele respective şi combinarea acelor idei etc.); tehnica listării atributelor (notarea tuturor atributelor care caracterizează fenomenul supus dezbaterii: culoare, textură, formă, dinamică etc., şi schimbarea unuia dintre ele: spre exemplu, dacă ceva este roşu, ce s-ar întâmpla dacă ar fi albastru sau galben?) etc.

În continuarea sesiunii de *brainstorming* urmează o „perioadă de incubare", de reflecţie, evaluarea şi selecţia ideilor sau soluţiilor propuse realizându-se într-o a doua etapă. Evaluarea se poate face acordând scoruri ideilor în funcţie de câteva criterii identificate tot în activitatea de grup; o tehnică utilă este să cerem grupului de *brainstorming* să facă cea mai „proastă" idee de pe listă să funcţioneze (în orice fel); surprinzător, în aproape o cincime din timp se vor găsi idei bune, iar în restul activităţii se va obţine o stare de bună dispoziţie şi umor care va contribui la dezvoltarea pozitivă a moralului echipei.

3.2.5. Tehnica interacţiunii observate (*fishbowl*)

Tehnica acvariului urmăreşte ca angajaţii implicaţi să fie puşi, alternativ, în dublă ipostază: pe de o parte, de participanţi activi la o dezbatere, pe de alta, de observatori ai interacţiunilor care se produc. Pentru aceasta, scaunele dintr-o încăpere sunt aşezate în două cercuri concentrice (unul dintre cercuri incluzându-l pe celălalt). Acest lucru se întâmplă înaintea activităţii propriu-zise astfel încât, în momentul în care angajaţii intră în sala unde se va desfăşura training-ul, ei îşi vor alege singuri scaunul unde doresc să se aşeze. În acest scop, se poate apela la un al doilea

trainer cu rol de observator, ce se va aşeza undeva în exteriorul cercurilor, urmând să înregistreze anumite preferinţe comune pentru anumite scaune; el va corela aceste alegeri cu informaţiile pe care le deţine despre participanţi, va urmări modul în care vor fi rezolvate eventualele conflicte legate de acest subiect etc. Cursanţii aflaţi în cadrul cercului interior primesc un timp de opt-zece minute pentru a discuta o problemă controversată din câmpul lor de probleme. Conversaţia în cercul interior trebuie să fie animată, după ce participanţii au stabilit împreună cu trainerul câteva reguli de bază, specifice momentului respectiv al activităţii. Nu trebuie omis faptul că metoda acvariului presupune utilizarea avantajelor lucrului în grupuri mici de discuţie, cu participarea simultană a întregului colectiv de cursanţi; ea mai este denumită şi „teatru în cerc". În esenţă, este vorba despre un cerc de discuţie şi altul de observatori; Richard şi Patricia Schmuck (1992) vorbesc chiar despre existenţa unor scaune goale în cercul celor ce discută, scaune ce pot fi ocupate oricând de către persoanele care au rol de observator, dar, la un moment dat, vor să se implice în dezbatere. În timpul discuţiei ce are loc în cercul din interior, persoanele aşezate în cercul exterior au de asemenea la dispoziţie opt-zece minute în care ascultă ce se discută în cercul interior, fac observaţii privind modul în care se relaţionează în acesta, gradul de stabilire a consensului, modul în care se dezvoltă microclimatul, apariţia conflictului şi tipul de strategii adoptate de către colegii lor din cercul interior pentru a le rezolva. Pentru aceasta, trainerul le oferă *fişe/protocoale* de observare construite în acest scop. Un astfel de protocol va conţine rubrici în care angajaţii pot să noteze modul şi gradul de contribuţie a celor din cercul interior la dezvoltarea cazului, a ideii respective, în care să listeze sentimente, tipuri de reacţii, amploarea acestora, modul în care fiecare a încurajat contribuţia celorlalţi, tipul de concluzionare folosit etc.

Ulterior, după ce cursanţii din cercul exterior şi-au expus observaţiile, urmează schimbarea locurilor între cele două „cercuri". Se porneşte cu o altă idee controversată pe care cei aflaţi acum în cercul interior trebuie să o discute; cursanţii care s-au mutat în cercul exterior primesc fişele de observare. O metodă similară, dar în care persoanele aflate în cercul interior nu se află într-o discuţie în contradictoriu, ci acţionează într-o manieră necompetitivă, poartă denumirea de *seminarul socratic*.

3.2.6. Controversa creativă

Controversa creativă – iniţiată de către David şi Roger Johnson (1992) - presupune divizarea colectivului de cursanţi în microgrupuri care să conţină câte patru persoane. În fiecare microgrup astfel constituit doi dintre participanţi trebuie să susţină cu fermitate o poziţie într-un caz controversat, în timp ce ceilalţi doi vor susţine, cu aceeaşi hotărâre, poziţia diametral opusă. În momentul realizării metodei, cursanţii sunt deja documentaţi asupra temei aflate în discuţie. După consumarea primelor argumente, trainerul cere fiecărui susţinător al unei anume poziţii să se retragă din microgupul de dezbateri şi să discute cu alţi colegi din alte microgrupuri care au acelaşi rol şi se află în aceeaşi „tabără" ideatică precum el. Ei se vor întoarce apoi să discute în microgrupul de origine, de pe aceeaşi poziţie, asupra ideilor pe care le-au găsit (în acest mod se activizează discuţia). În cea de-a doua zi, în grupurile de patru, cursanţii îşi prezintă poziţiile. În timpul în care fiecare îşi prezintă poziţia, ceilalţi colegi iau notiţe ; de altfel, în această etapă se pun întrebări, se evidenţiază punctele-„cheie", atât cele tari, cât şi cele slabe. După ce toţi membrii grupului şi-au expus părerea şi au fost chestionaţi de către ceilalţi, fiecare se retrage pentru a se prepara pentru punctul de interes cel mai puternic ; perspectivele se inversează acum – fiecare echipă va susţine poziţia contrară celei exprimate în ziua precedentă. În ziua a treia, ambele echipe îşi prezintă noile poziţii însoţite de argumentele deja exprimate într-o nouă lumină, cu alte indicii însoţite de noi argumente. După ce fac acest lucru, împreună vor căuta argumentele, avantajele fiecărei poziţii, încercând să ajungă la o perspectivă comună care să combine poziţiile exprimate până acum într-una nouă, prin intermediul căreia să se ofere o perspectivă unitară a avantajelor primelor două şi să le diminueze acestora punctele mai slabe. Fiecare grup de patru va raporta deciziile sale plenului ; toţi vor trebui să demonstreze în acelaşi timp actualitatea punctelor slabe identificate, depăşite prin noua perspectivă.

3.2.7. Predarea reflexivă

Predarea reflexivă (iniţiată de către D.R. Cruickshank) este o utilizare interesantă a metodei Phillips 66, folosind totodată avantajele micro-predării. Kenneth D. Moore (1994), adaptând perspectiva autorului

metodei, stabileşte zece etape necesare: împărţirea colectivului în grupuri de 4-6 cursanţi; selectarea câte unui subiect din fiecare microgrup pentru rolul de profesor; predarea pe care trebuie să o efectueze aceştia este călăuzită spre obiective instrucţionale identice, dar cu utilizarea propriilor alegeri în ceea ce priveşte metodele pe care le vor folosi în grupuri; desemnarea „cursanţilor-profesori" este simultană, iar pregătirea lor, care va cere un timp de 15-20 de minute, se va face în colţuri diferite ale sălii; „cursanţii-profesori" vor urmări în construirea propriului scenariu de training două perspective: achiziţiile şi satisfacţia pe care colegii lor le vor avea în urma învăţării; celorlalţi cursanţi din grup li se va cere să se comporte natural ca într-o situaţie de training cu un trainer oarecare; se va urmări o evaluare a rezultatelor obţinute din experienţa de predare, dar şi din cea de învăţare; satisfacţia membrilor din grupurile de învăţare este determinată şi de această evaluare; o discuţie generală cu întregul colectiv de cursanţi va urmări punctarea părţilor pozitive şi a elementelor mai puţin pozitive într-o experienţă de reflecţie asupra predării. Urmează selectarea altor participanţi din grupuri pentru a fi profesorii celorlalţi membri ai grupurilor, iar procedura se repetă până când toţi participanţii au fost pe rând în ambele ipostaze (de trainer şi de cursant).

3.2.8. Discuţia-panel

Conform lui Brilhart şi Galanes (1995), discuţia-panel constituie o prezentare publică în care un mic grup de persoane discută diverse perspective în mod informal şi dezvoltă teme relevante în faţa unei audienţe. În general, participanţii la discuţia-panel au câteva linii de forţă pe care le urmăresc, dar contribuţia lor este guvernată de spontaneitate; astfel, tehnica panel este utilă în direcţia prezentării către public a unor puncte de vedere diferite aflate în interacţiune. În acest sens este necesară o aranjare a spaţiului: pentru început, participanţii trebuie să se poată vedea unii pe ceilalţi, precum şi audienţa, pentru ca interacţiunea să fie extinsă. Iată de ce participanţii la discuţia-panel se vor aşeza de obicei în semicerc cu faţa spre audienţă, având moderatorul în centrul acestui semicerc. Participanţii vor avea, de asemenea, în faţa lor o masă (de obicei două mese aşezate în formă de V fac posibilă o astfel de aranjare), fiecare participant având în faţa lui scris numele şi o tablă sau un *flipchart* situat într-un loc vizibil pentru toţi participanţii.

Discuţia-panel poate urma un traseu de tipul rezolvare de probleme ori discuţie de învăţare; participanţii la discuţie vor fi chestionaţi de moderator, înainte de începerea şedinţei, în vederea sugerării unor întrebări pe o problematică anume (o listă cu suma acestor întrebări va ajunge la fiecare dintre ei); moderatorul se va comporta în direcţia oferirii unei egalităţi în oportunitatea de a vorbi şi va clarifica remarcele ambigue (ori va cere participanţilor să o facă). Discuţia-panel poate fi completată cu două alte perspective:

a) intervievarea publicului (audienţei) de către o persoană aleasă anume pentru acest scop, care va reprezenta publicul, va oferi mai mult dinamism şi interacţiune dezbaterii;
b) discuţia-forum va presupune intervenţia directă a tuturor celor care doresc din public cu întrebări sau opinii personale; pentru a reuşi, această discuţie trebuie organizată riguros, de obicei ea urmând după încheierea discuţiei de către participanţii din discuţia-panel.

Organizarea presupune stabilirea unor reguli ca: anunţarea în timpul programului-panel că va urma o discuţie-forum în care cei ce vor să pună întrebări trebuie: a) să ridice mâna şi să aştepte să fie numiţi de către moderator; b) să nu ia cuvântul de două ori până când toţi cei care doresc să intervină nu o vor fi făcut măcar o dată; c) să adreseze comentariile ori întrebările unei persoane anume din cadrul grupului-panel, intervenţia fiind limitată la o anumită perioadă de timp (stabilită prin intervale temporale) etc.

Toate metodele se vor adapta la specificul muncii celor instruiţi. Dacă programele sunt strict profesionale, persoane din aceeaşi arie de activitate vor fi incluse în program. Dacă, în schimb, se urmăresc obiective de genul dezvoltarea abilităţilor de comunicare, dezvoltarea unor strategii de preîntâmpinare a conflictului, identificarea de soluţii creative privind managementul timpului etc., putem să includem cursanţi din zone diferite de activitate care să adauge valoare cursului prin maniera diversă de abordare a problemelor unii faţă de ceilalţi. Nu trebuie să uităm că scopul programelor de instruire este o integrare cât mai bună la locul de muncă, şi de aceea trebuie alese metoda cea mai bună şi criteriile cele mai adecvate de grupare a cursanţilor.

Beneficiile programelor de instruire şi formare organizaţională sunt imense, amintind pe scurt „posibilitatea de a realiza schimbări prin

instruire la nivelul organizaţiei, mărirea motivaţiei, creşterea productivităţii, îmbunătăţirea muncii de echipă, ataşament faţă de obiective, reducerea absenteismului şi a părăsirii organizaţiei prin demisie" (Megginson, 1981, p. 235).

4. Evaluarea programelor de instruire şi formare organizaţională

Evaluarea programelor de instruire şi formare organizaţională este vitală pentru cunoaşterea influenţelor pozitive şi negative pe care aceste programe le au asupra rezultatelor şi asupra cursanţilor ce le frecventează. Prin urmare, acest proces nu trebuie să fie rezultatul final al unui curs, ci veriga ce asigură informaţiile necesare pentru etapele următoare de dezvoltare a angajaţilor. Atenţia evaluatorilor trebuie să fie orientată spre preîntâmpinarea unor aspecte negative, cum ar fi apariţia unor comportamente defensive din partea cursanţilor, dar, totodată, şi din partea iniţiatorilor cursurilor, care se pot simţi ameninţaţi, din acest motiv prezentând pozitiv informaţiile indiferent de efectele reale apărute. Iată de ce trebuie insistat asupra ideii că evaluările trebuie să presupună identificarea unor informaţii obiective, care să asigure ameliorarea ulterioară a activităţii.

Literatura de specialitate, citându-l pe Joseph Wolfe, numeşte evaluările ca fiind cele mai reuşite în situaţia în care sunt urmărite patru aspecte:

- „reacţiile cursanţilor – cursul a fost perceput ca fiind plăcut de către cursanţi?, consideră aceştia că au participat la un curs eficient?
- învăţare – cât de bine şi-au însuşit cursanţii faptele, tehnicile, deprinderile propuse în curs?
- schimbări comportamentale – cum s-a schimbat comportamentul la locul de muncă după program?
- rezultate tangibile – a reuşit programul să crească şi să îmbunătăţească rezultatele, să reducă absenteismul, demisiile, alte costuri etc.?" (*apud* Megginson, 1981, p. 223).

Aceste trepte au la bază modelul de evaluare propus de către D.L. Kirkpatrick (*apud* Guskey, 2000), model care pornea de la evidenţierea a patru trepte: evaluarea reacţiilor, evaluarea învăţării, evaluarea comportamentului şi evaluarea rezultatelor. Considerăm că un astfel de

model deschide o perspectivă mai largă de interpretare a rezultatelor/ schimbărilor produse de către instruire.

Programul de instruire trebuie să fie evaluat pe două axe: în primul rând, iniţiatorul acestui program trebuie să fie şi primul său evaluator, la această evaluare adăugându-se evaluările primite de la cei ce au participat la curs. La rândul lor, criteriile pe care le fixăm pentru evaluarea programului trebuie să fie de „două categorii: criterii interne şi criterii externe" (Milkovich, Boudreau, 1991, p. 428). *Criteriile interne*, care se subsumează obiectivelor de scurtă durată, sunt asociate mai ales primelor aspecte citate anterior – comportamente ale angajaţilor dezvoltate de conţinutul efectiv al cursului –, iar *criteriile externe*, evidenţiate în obiectivele de lungă durată, reprezintă ţinta finală a programului de instruire – rezultate la nivelul organizaţiei cum ar fi creşterea producţiei, a vânzărilor, reducerea costurilor etc.

În evaluarea rezultatelor programului de training trebuie să urmărim cu atenţie ca schimbările produse în comportamentul angajaţilor ori în obţinerea unor anumite rezultate să fie consecinţe directe ale instruirii organizaţionale. Uneori, aceste schimbări apar, dar ele nu reprezintă o finalizare a unui program de training adaptat şi eficient, ci, aşa cum observă Campbell şi Stanley (*apud* Saal, Knight, 1988), sunt produse de către alţi factori. Astfel, *istoria* organizaţiei include evenimente specifice care apar în timp ce programul de training este în desfăşurare; să luăm exemplul unui training de motivare pentru lucrul în echipă a unor membri ai departamentului peste care se suprapune o sarcină specială dată de către conducere pentru ca aceştia să realizeze un proiect comun într-o durată scurtă de timp. Este posibil ca, datorită acesteia, angajaţii respectivi să se întâlnească şi în afara programului de lucru (în week-end-uri, de pildă), ajungând astfel să se cunoască mai bine şi să se vadă unii pe alţii ca făcând parte dintr-o echipă. Acest aspect nu este însă – cum s-ar putea crede în lipsa unei evaluări clare – un rezultat al training-ului de motivare pentru lucrul în echipă.

Maturizarea este un alt aspect care poate duce la o evaluare eronată a programului de instruire, un aspect similar într-o anumită măsură istoriei organizaţionale. În timpul programului cursanţii nu rămân pe loc; evoluând strict în această perioadă, ei devin mai experimentaţi la locul de muncă (prin însăşi activitatea de zi cu zi).

Evaluarea rezultatelor trebuie să fie urmată de comunicarea rezultatelor observate; în acest moment, aspectele care necesită îmbunătăţiri trebuie comunicate, astfel încât sa se încurajeze schimbarea pozitivă a performanţelor.

— *Exerciţii şi teme de reflecţie*

1. Alegeţi din lista următoare tipurile de training care:
   a) s-ar potrivi mai bine la nivelul întregii organizaţii;
   b) s-ar potrivi angajaţilor din departamentul de vânzări;
   c) s-ar potrivi mai bine managementului:
   - *team-building* (construirea echipei);
   - comunicare (interpersonală, organizaţională);
   - managementul stresului;
   - rezolvarea de probleme şi luarea deciziilor;
   - managementul schimbărilor;
   - managementul timpului;
   - managerul ca mentor şi *coacher*;
   - prezentarea eficientă şi dezvoltarea abilităţilor de prezentare;
   - dezvoltarea creativităţii şi rezolvarea creativă de probleme;
   - strategii de motivare a angajaţilor;
   - managementul proiectelor;
   - strategii eficiente de construcţie şi stabilire a obiectivelor;
   - managementul conflictelor; negocierea şi medierea;
   - şedinţe eficiente;
   - abilităţi de folosire a telefonului;
   - evaluarea performanţelor în organizaţie;
   - dezvoltare personală;
   - management eficient; stiluri diferite de conducere şi competenţe manageriale.

   În etapa a doua a exerciţiului, realizaţi un plan anual de instruire pentru departamentele organizaţiei în care lucraţi, având grijă să introduceţi şi cursuri de specialitate şi de specific organizaţional:
   - tehnici de vânzări – nivelul de bază;
   - tehnici de vânzări – nivelul avansat;
   - tehnici de marketing;
   - metode de *merchandising*;

- servicii de calitate superioară;
- dezvoltarea strategiei firmei; managementul vânzărilor;
- proceduri de lucru în compania proprie (curs de integrare în firmă)/pentru nou-veniţi.

(În funcţie de specificul organizaţiei, se vor realiza cursuri de instruire pentru toate categoriile profesionale – angajaţii începători – sau de dezvoltare şi de însuşire a noi cunoştinţe în funcţie de reglementările legale – pentru transporturi, pază, operaţiuni vamale etc.)

(Cu rol de feedback, vă oferim o cercetare pe care R. Zenke – *apud* Cascio, 1986, p. 240 – a efectuat-o în legătură cu practica programelor de instruire; acesta a urmărit să observe ce tipuri de traininguri sunt mai solicitate în SUA, evidenţiind următoarea ierarhie (prezentate în ordinea importanţei): abilităţi de supervizare; orientarea noilor angajaţi; abilităţi manageriale; abilităţi de comunicare; abilităţi tehnice şi actualizarea cunoştinţelor; managementul timpului; dezvoltare personală; motivarea angajaţilor; *team-building*; planificarea carierei etc.).

2. Vă propunem spre reflecţie şi adaptare proprie un fragment dintr-un training ce urmăreşte integrarea organizaţională şi comunicarea eficientă în organizaţie, în scopul dezvoltării sentimentului de identificare şi apartenenţă la compania respectivă. Unele dintre exerciţiile pe care le veţi regăsi mai jos au fost tratate, pe larg, în cartea noastră *Comunicarea eficientă*, apărută în a doua ediţie la Editura Polirom în anul 2004 (deoarece în această carte veţi regăsi multe astfel de exerciţii, vă recomandăm să folosiţi acest suport în conceperea unui stagiu de training adaptat nevoilor specifice pe care le are compania unde lucraţi):

Perioada: _____
Formator: _____
Locul de desfăşurare: _____

I. *Scopul programului*:
Programul urmăreşte dezvoltarea abilităţilor de intercomunicare şi comunicare specifică, precum şi dezvoltarea gradului în care angajaţii se identifică şi se adaptează la compania din care fac parte.

II. *Obiectivele programului*:

- maximizarea adaptării la noul loc de muncă a persoanelor participante la program, cu o vechime mai mică de 1 an în companie;
- omogenizarea echipei de lucru şi sporirea coeziunii grupului de lucru prin integrarea eficientă a noilor membri;
- schimbul de informaţii de specialitate care întrunesc caracteristicile actualităţii, utilităţii şi performanţei;
- încurajarea şi facilitarea atingerii unui optim al cooperării la nivelul echipei;
- conştientizarea comportamentelor conflictuale şi dezvoltarea unor strategii privind diminuarea ponderii acestora în climatul de lucru;
- dobândirea de noi deprinderi de muncă (managementul timpului, managementul conflictului) pentru optimizarea climatului organizaţional;
- optimizarea relaţiei manager – subordonat, prin dezvoltarea la manageri a abilităţilor de ascultare activă, acordare de feedback, atitudine proactivă etc.;
- identificarea de strategii nonrutiniere de rezolvare a situaţiilor-problemă.

III. *Metode folosite*:

- analiză de studii de caz, exerciţii individuale şi de echipă, simulări, conversaţia euristică, jocuri de rol (*role-playing*), chestionare psihologice, metoda interacţiunii observate (*fishbowl*), controversa creativă.

IV. *Desfăşurarea programului*

Ziua nr. 1

- Primirea participanţilor, cazare, vizitarea împrejurimilor
- Întâlnire de lucru: cunoaşterea programului de formare în general şi a programului pentru a doua zi; intercunoaşterea angajaţilor care vor participa la cursuri în programul respectiv
- În acest moment sunt necesare unul sau mai multe jocuri de spargere a gheţii, pentru că oamenii se află într-un moment de incertitudine şi pot dezvolta „rezistenţe" mai mult sau mai puţin evidente, mai mult sau mai puţin conştientizate, la ceea ce se va întâmpla de acum încolo. Spre exemplu, este util acum un exerciţiu

numit „gestionarea rezistenţelor" : fiecare participant trebuie să noteze pe o foaie de hârtie toate motivele pentru care nu doreşte să se afle în acel moment la curs, ci ar dori să se afle în alt loc (la serviciu, în concediu etc.) ; în momentul când acest lucru a fost realizat, toate foile se rup de către participanţii în cauză şi se aruncă. Acest *ice-breaking* are drept scop furnizarea unui moment de relaxare – metaforic vorbind, toate motivele scrise acolo au dispărut –, astfel încât toţi participanţii vor avea ceva în comun de discutat şi se poate instaura o atmosferă plăcută, detensionată. Un astfel de exerciţiu poate fi urmat de un altul, care să-i introducă mai profund în atmosfera de intercunoaştere şi intercomunicare în care se vor afla pe parcursul întregului program : este vorba despre „Human Hunter" (vezi anexa 1 la acest capitol).

Acest exerciţiu îşi propune un scop dublu : pe de o parte, sporirea şi dimensionarea interesului către ceilalţi pentru fiecare participant în parte ; pe de altă parte, instaurarea unei atmosfere relaxante, creative şi implicative.

Ziua nr. 2

Tema zilei : Dezvoltarea lucrului în echipă

- Ziua va începe cu un exerciţiu care urmăreşte identificarea de către fiecare participant a locului propriu de membru al sistemului organizaţional, de „rotiţă" într-un ansamblu funcţional. O activitate care conduce spre o astfel de finalitate este exerciţiul pe care l-am intitulat „Colajul-cadou" (fiecărui participant i s-a cerut, înainte de a veni la training, să aducă de acasă fotografii ce îl reprezintă – cu familia, locuri dragi vizitate etc. – şi pe care, pentru a nu le nu deteriora, le vom copia color cu o rezoluţie bună ; din toate aceste fotografii se va realiza un tablou colectiv, al tuturor participanţilor, tablou care poate fi îmbunătăţit şi cu markere – desene hazlii, picturi, sfaturi, citate celebre etc. În continuare, exerciţiul poate fi dezvoltat de către un exerciţiu consacrat, în sensul că se va pune la dispoziţia participanţilor un număr mare de reviste de un specific variat. Fiecare dintre aceştia va trebui să caute în toate revistele imagini care să-l reprezinte şi să le lipească pe o foaie de hârtie. Când toate aceste imagini vor fi gata, trainerul le va strânge şi le va

arăta tuturor pe rând, cerându-le să răspundă ce fel de persoană este acela reprezentat de posterul respectiv. Desigur că acest exerciţiu are la rândul său rol de detensionare, de armonizare a identităţilor participanţilor într-un mediu destins şi în direcţia centrării pozitive pe activităţile care vor urma. Exerciţiile specifice zilei a doua vor cunoaşte o exprimare la un nivel de complexitate mai ridicat într-o activitate situată la finalul stagiului de formare.

- Test psihologic de personalitate
- Studiu de caz – Decizia (vezi anexa 2 la acest capitol). Rolul acestui studiu de caz este acela de a contura aria de manifestare a identităţii fiecărui participant în raport cu grupul din care face parte prin apelul la valori (atât tangenţiale, cât şi bazale/fundamentale).

După-amiază

- Ziarul (vezi anexa 3 la acest capitol)

Scopul acestei activităţi este acela de a lucra la un proiect în calitate de echipă.

Ziua nr. 3

Tema zilei: Eficientizarea comunicării (prin ascultare interactivă şi feedback)

- Greşelile de ascultare (teorie – vezi anexa 4 la prezentul capitol); prezentarea acestor greşeli va fi urmată de o secvenţă de autoevaluare a celor mai frecvente greşeli de ascultare (mini-test) şi de un proces de (auto)stabilire a acţiunilor care pot conduce la ameliorarea ascultării. Un exerciţiu în acest sens presupune ca un număr de participanţi să-şi pregătească un discurs într-o sală alăturată. În acest timp, trainerul, împreună cu participanţii rămaşi, va distribui greşelile în ascultare pe care un număr dintre aceştia vor trebui să le mimeze în timpul fiecărui discurs al colegilor lor. Când această activitate se va fi încheiat, cei care s-au pregătit pentru a prezenta un subiect vor fi chemaţi, pe rând, să facă acest lucru, iar colectivul va trebui să urmărească dacă fiecare dintre ei reuşeşte să identifice corect greşelile de ascultare în sală şi dacă răspunde în mod adecvat la acestea, găsind strategii prin care să le combată eficient.
- Apoi, se porneşte de la identificarea în calitate de grup a elementelor unui bun feedback (fiecare participant va numi cel puţin o

caracteristică, cei care sunt în situaţia de a identifica rapid mai multe astfel de caracteristici se transformă în „traineri" ai celorlalţi, sprijinindu-i pe aceştia, prin adresarea unor întrebări, să formuleze la rândul lor astfel de caracteristici). Acest moment poate fi finalizat într-o manieră relaxantă printr-un joc de rol în perechi; în cadrul acestora se va discuta o problemă, trebuind să se ofere un feedback greşit, demonstrând apoi şi modalitatea corectă în care trebuie procedat.

După-amiază

- Tipurile de feedback nonevaluativ (teorie – vezi anexa 5 la acest capitol).
- Jocurile de rol – aplicaţie a tuturor feedback-urilor nonevaluative în relaţiile de lucru şi în viaţa de zi cu zi.
- Studiu de caz (vezi anexa 6 la prezentul capitol). Rolul exerciţiului este acela de a identifica criterii viabile de analiză a colaboratorilor şi de a dezvolta capacitatea managerilor în activităţile privind analiza personalului din subordine.

Ziua nr. 4

Tema zilei : Intercunoaştere şi muncă în echipă

- Interpretare şi discuţii individuale la testul psihologic; sesizarea elementelor care trebuie ameliorate şi a punctelor forte
- Exerciţiu – Soluţia ta salvatoare (vezi anexa 7 la acest capitol)

Rolul exerciţiului este acela ca participanţii să remarce că există mai multe lucruri care îi leagă decât îi despart (cu astfel de probleme - spuse de ceilalţi – ne-am confruntat în trecut, ne confruntăm în prezent sau sunt probabile şi pentru noi în viitor); rolul exerciţiului este şi de a „umaniza" relaţiile (avem cu toţii probleme) şi de a oferi fiecăruia sentimente de defulare în momentul în care poate să se „elibereze" de problemă prin notarea acesteia pe foaia de hârtie.

Deoarece, în construcţia echipei, se trece obligatoriu prin faza de conflict (B. Tuckman vorbeşte despre faza de *storming*), trainerul le va spune grupurilor de cursanţi : Gândiţi-vă că tocmai aţi prins un peştişor de aur care vă spune că vă poate schimba trei lucruri legate de activitatea dumneavoastră. Puteţi schimba orice doriţi : ce aţi schimba la dumneavoastră, la munca dumncavoastră, la şef sau la colegi etc. ? Deoarece dorim însă ca acest exerciţiu să ofere un suport de gândire şi de reflecţie pozitiv pentru participanţi, după ce aceştia au realizat listele de schimbări

pe care le consideră necesare, vom folosi un al doilea exerciţiu ce se bazează pe o tehnică propusă de către J. Fordyce şi R. Weil ; în esenţă, grupurile de cursanţi trebuie să aleagă din lista proprie acele elemente *convenabile pentru toţi şi benefice pentru organizaţie, în toate domeniile*. Se insistă că aceste schimbări trebuie să fie convenabile pentru toţi ; raportori din partea fiecărui grup vor ieşi pe rând la tablă/*flipchart* şi vor nota lista de schimbări produsă de către grupul propriu. Prin discuţia cu întregul colectiv de cursanţi vor fi identificate categoriile în care se încadrează cele mai multe dintre schimbări. Apoi, fiecare grup îşi va alege o categorie pe care o va sublinia, găsind soluţii la grupul de schimbări cuprins în interiorul respectivei categorii.

După-amiază

- Creativitate şi acceptare : participanţii se vor grupa în perechi – prin tragere la sorţi –, trebuind să „extragă" date de la celălalt din pereche, astfel încât ambii să creeze o „poveste" adevărată cu scopul valorizării mai mari a perechii de către grupul extins.

Ziua nr. 5

Tema zilei : Rezolvarea conflictelor din grup prin armonizarea echipei

- Cauzele conflictelor interpersonale (teorie – vezi anexa 8 la acest capitol).
- Warp Speed 1. Warp Speed 3. (adaptare după Donald J. Bodwell, 1996) (vezi anexa 9 la prezentul capitol).
- Se vor forma două echipe care vor avea de realizat, fiecare, câte un *puzzle* mare (cele două *puzzle*-uri vor fi identice). Rolul acestei activităţi este acela de mobilizare a participanţilor în echipă să rezolve o sarcină în condiţii eventual stresante (contra cronometru), astfel încât efortul fiecăruia să ajute echipa să atingă scopul – succesul.

După-amiază

- Participanţii se vor divide în mai multe grupuri după o caracteristică anume care să-i unească ; astfel, trainerul va nota câteva astfel de categorii pe tablă/*flipchart*, în funcţie de numărul microgrupurilor pe care doreşte să-l realizeze (categoriile pot fi : vă place culoarea albastră, vă place să citiţi etc.), iar fiecare dintre cursanţi va trece şi îşi va nota numele în dreptul unei singure categorii. Grupurile astfel formate vor simţi că au ceva în comun şi pentru o cunoaştere mai în detaliu se pot discuta o serie de aspecte cum ar fi : interesele lor, ocupaţii, locuri favorite, programe TV preferate, cele mai

bune cărţi citite etc. Apoi, fiecare cursant va răspunde la o serie de întrebări cum ar fi următoarele:

- cel mai fericit moment al vieţii;
- cel mai mare regret al vieţii;
- cel mai greu lucru făcut;
- o zi tipică de marţi;
- perioada favorită a zilei;
- un punct forte şi o slăbiciune.

- Controversa creativă cu tema: „manager orientat spre oameni *versus* orientare spre rezultate" (fiecare grup va susţine un singur aspect şi are voie să vadă doar avantajele sarcinii sale). Rolul acestui exerciţiu este acela de a explora în profunzime soluţiile propuse de ambele extreme care – de la prima vedere – ne furnizează varianta mixtă; participanţii vor observa după acest exerciţiu că au găsit multe argumente la care nu se vor fi gândit într-o primă ipostază, ceea ce le va oferi posibilitatea asumării deciziei spre îmbinarea – fiecare la nivel personal – a celor două perspective supuse spre dezbatere.

Ziua nr. 6

Tema zilei: Soluţii creative racordate la echipele de lucru

- Creativitate şi coeziune: grupaţi în categorii (poeţi, pictori, cântăreţi, sculptură umană etc.), participanţii vor trebui să creeze în 45 de minute ceva „frumos" despre compania în care lucrează; se prezintă creaţiile, produsul fiind în funcţie de categoria în care sunt integraţi (pictorii pictează, cântăreţii compun şi cântă, sculptorii realizează o sculptură din alţi participanţi ori din diferite obiecte din jur). Exerciţiul le dă posibilitatea participanţilor să se exerseze „în afară", legând direct o potenţialitate de exprimare proprie de activitatea cotidiană; se va atinge astfel un dublu scop: o sporire a gradului de identificare cu valorile companiei prin aducerea acestora într-un câmp de interiorizare superior şi o integrare a întregului colectiv implicat într-un nou tip de relaţionare la nivel optim.
- Participanţii, împărţiţi în grupuri de câte 5-6 membri, trebuie să dezbată o alegere în „dublă constrângere" pe baza următorului scenariu propus de către A. Cardon (2002): „Enervat de nişte manageri care părăseau tot timpul sala în timpul şedinţei, un director le-a cerut să se lepede imediat de acest prost obicei. Unul dintre ei i-a replicat: «OK, dar nu pot suporta fumul din sală.

Dacă se fumează, după un timp trebuie să ies, altfel am o criză de astm. Nu este vina mea dacă am nevoie de aer poaspăt». Cum remarca se adresa în mod evident unui fumător înrăit, directorul s-a întors către acesta pentru a primi un răspuns. Fumătorul i-a replicat şi el, imediat: «OK, nici o problemă, nu o să mai fumez în sala de şedinţe, dar, dacă nu mă pot abţine şi dacă simt că trebuie să fumez neapărat, o să fiu obligat să părăsesc sala, ca să fumez afară. După un anumit timp am efectiv nevoie de o ţigară, altfel nu mă pot concentra». Cum ar trebui să reacţioneze directorul?".

- Participanţii vor trebui să se gândească, timp de 10-15 minute, la o prezentare pe care ar dori să o facă în faţa colegilor (despre orice temă pe care doresc să o abordeze).

După-amiază

- Decupând din reviste, ca în exerciţiile din ziua a doua, participanţii vor trebui să realizeze un poster mare despre cum îşi reprezintă compania şi cine sunt ei în acel tablou. Participanţii se vor identifica astfel, la un nivel profund, cu rolurile pe care şi le vor asuma în tablou (şi în mod normal şi le asumă în organizaţie). În acelaşi timp, managerul îşi poate forma astfel o imagine despre cum se văd ei în relaţie cu organizaţia, cu colegii, cu managerul (cât de aproape de nucleu, cât de departe); este, în plus, o şansă plăcută şi relaxantă de a se gândi la relaţia lor cu compania şi de a redimensiona pozitiv această relaţie. Li se va comunica participanţilor că posterul realizat de ei va sta o perioadă de timp drept „tablou" al echipei lor pe unul dintre holurile companiei (aceasta are drept rol prelungirea stării pozitive şi de apartenenţă la o echipă, în primele zile de activitate, după perioada de training).
- Discuţii pe tema anterioară
- Valorile companiei – participanţii vor trebui să construiască, în calitate de echipă, valorile şi principiile de acţiune pe care le doresc promovate. Analiza valorilor va conduce la demonstrabilitatea acelor valori în plan personal şi, în plus, participanţii vor deveni promotori ai acestora în interiorul companiei.

Ziua nr. 7

- Încheierea programului – şedinţă de feedback, analiza modului de lucru la nivelul seminarului; recomandări.

Anexa 1

Human Hunter

Toţi participanţii vor primi o listă de completat cu numele colegilor în funcţie de anumite caracteristici. Cine o completează primul, corect, primeşte un premiu simbolic. Un exemplu al unei astfel de liste se regăseşte mai jos:

Caracteristica	**Numele celui identificat**
Cunoaşte o persoană celebră	
Preferă culoarea verde	
Are mai mult de trei fraţi	
Îi place iarna	
Îi plac situaţiile periculoase	
E născut în septembrie	
Preferă să se îmbrace în albastru	
E tolerant etc.	

BCUIASI/CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Anexa 2

Decizia

Decizia (exerciţiu adaptat după proba „Valori în coliziune") presupune că participanţii (împărţiţi pe microgrupuri de discuţie de 5-8 persoane) trebuie să răspundă mai întâi individual (dezvoltând o ierarhie) la acest exerciţiu, apoi vor trebui să discute în grup alternativele găsite şi să negocieze cu colegii lor până vor ajunge la un ierarhie comună. Sunt descrise şapte situaţii, nici una dintre acestea nefiind de dorit (de aceea se încadrează la strategiile de evitare-evitare), iar cursanţii notează de la 1 (cea mai favorabilă situaţie pentru care ar opta) la 7 (cea mai nefavorabilă situaţie):

Situaţia	Rangul acordat
Trebuie să concediezi (din cauza restructurării departamentului) un muncitor loial, în vârstă de 54 de ani, care are puţine şanse de a găsi un alt serviciu.	
Descoperi că unul dintre colegii tăi are probleme cu băutura şi decizi să raportezi starea lui superiorului său.	
Una dintre angajatele departamentului tău este bolnavă, lipseşte mult şi decizi să îi spui că va fi concediată dacă nu îşi îmbunătăţeşte situaţia prezenţei. Tu ştii că, dacă va veni mai mult la serviciu, starea sănătăţii ei se va înrăutăţi.	
Ai folosit resursele companiei pentru scopuri personale şi există o anchetă care urmăreşte situaţia. Ai posibilitatea să dai vina pe persoana care a lucrat înaintea ta.	
O persoană din departamentul tău are probleme cu igiena personală şi răspândeşte un miros neplăcut în jur. Decizi să îi dai persoanei un ultimatum.	
Într-o seară când eşti la birou un/o coleg/ă extrem de atrăgător/atrăgătoare, dar căsătorit/ă îţi spune că şi-ar dori o relaţie extraconjugală cu tine. Tu decizi să accepţi.	
Unul dintre membrii echipei tale este căsătorit cu o persoană care a dezvoltat o boală foarte serioasă. Este îngrijorat pentru copiii săi, a devenit tensionat şi nu te mai poţi baza pe el deloc. Nu se observă nici o ameliorare o perioadă, aşa că te vezi nevoit să îl retrogradezi (într-un post cu mai puţine responsabilităţi). El are resentimente privind retrogradarea şi resimte negativ micşorarea salariului.	

Anexa 3

Ziarul

Această metodă presupune ca grupurile de participanţi să-şi închipuie că vor realiza un ziar. Pentru aceasta, ei vor trebui să decidă, în grup, ce tip de ziar este (de informaţie generală, de informare specială – tip revistă, monden etc.), titlul acestui ziar, rubricile lui – pe care şi le va asuma fiecare în parte. Apoi, grupurile se vor sparge şi fiecare persoană va căuta un subiect pentru rubrica sa într-un membru al altui grup, intervievându-l pe acesta (spre exemplu, dacă cineva are rubrica sportivă din ziarul grupului său şi ştie că o altă persoană din alt grup are calităţi sportive, se va duce la aceasta să o intervieveze). La final, fiecare dintre membri va prezenta „articolul" său în grupul propriu, vor avea loc discuţii şi amendări ale fiecărui articol, în ideea de a crea o unitate a acestora, şi se va alcătui *Ziarul*.

BCUIASI/CENTRAL

Anexa 4

Erori de ascultare

1. **Când insistăm că tema este banală ori superficială.** Nu trebuie însă omis faptul că există momente când tocmai anumite deficienţe de înţelegere a unui mesaj prea complex pot să provoace paradoxul acestei bariere.
2. **Criticarea persoanei** care transmite mesajul este, de asemenea, o barieră care funcţionează *eficient în a face ineficientă ascultarea.* Desigur, nu întotdeauna cel ce transmite un mesaj este ferit de diferite manierisme în limbaj, de anumite caracteristici care să nu îl favorizeze; ceea ce omite însă un astfel de ascultător este faptul că important în comunicare este conţinutul mesajului transmis, şi nu forma acestuia sau persoana care îl transmite.
3. Când permitem **stereotipurilor negative şi prejudecăţilor să intervină.** De altfel, se poate afirma că fiecare dintre noi judecă prin prisma unei reţele complexe de credinţe şi prejudecăţi; astfel, o barieră în calea unei ascultări eficiente este de a lăsa această reţea să intervină prematur şi să filtreze informaţiile primite.
4. O **prematură reflecţie** asupra celor auzite (înainte ca transmiţătorul să termine de transmis mesajul său). A sări direct la concluzii înainte de a poseda toate informaţiile despre un fenomen este una dintre greşelile frecvente de ascultare.
5. **Căutarea altor evenimente** care captează atenţia ascultătorilor (câteodată acest fenomen poate să fie unul obiectiv – spre exemplu, o fereastră izbită de vânt distrage câteva momente de la ascultare).
6. Când ascultătorii **„dorm cu ochii deschişi"**; persoanele cuprinse în această categorie mimează atenţia, dar în fapt gândurile lor sunt în cu totul alt loc decât cel adus în discuţie de către vorbitor. Gamble şi Gamble (1993) descriu astfel fenomenul: „pretinzând că ascultă, priveşte spre vorbitor, aprobă şi dezaprobă ceea ce spune acesta". Mai există şi persoanele care pretind să fie ascultate, dar nu au

niciodată timp să asculte la rândul lor; preocupate de ceea ce gândesc, ele vor monopoliza discuţia.

7. Tot o greşeală de ascultare s-ar putea interpreta şi **urmărirea doar a porţiunilor din discurs care îi interesează pe unii ascultători** pentru interesele particulare pe care aceştia le au. Pentru astfel de receptori, orice altceva va spune vorbitorul va fi considerat irelevant, şi deci rejectat. Se cuvine totuşi să menţionăm că fiecare dintre noi foloseşte din când în când practici de ascultare selectivă – spre exemplu, cele ce privesc anumite reclame la TV, caz în care practica respectivă nu mai este dăunătoare.
8. **Cel care ascultă doar pentru ca vorbitorul să facă o greşeală** şi pentru a putea ataca discursul acestuia; desigur că acest tip de ascultare pierde din vedere întregul şi poate avea o influenţă negativă asupra modului în care ceilalţi ascultători percep informaţia, asupra climatului din colectivul respectiv, ca atare. Moore numeşte acest tip de ascultare *ascultare atributivă*.

BCUIASICENTRAL UNIVERSITARY

Anexa 5

Feedback-ul nonevaluativ

Există patru moduri de feedback nonevaluativ, primele trei fiind identificate de către David Johnson, iar cel de-al patrulea de T. Gordon.

1. Feedback-ul *de sondare* presupune să cerem persoanei din faţa noastră informaţii suplimentare pentru „completarea" problemei sale. Astfel, îi dăm persoanei în cauză ocazia de a identifica motivaţia reală asupra problemei care o frământă.
2. Feedback-ul *de înţelegere* presupune să încercăm să distingem adevărata semnificaţie a celor spuse de către cealaltă parte; aceasta se poate face prin parafrazare. Parafrazarea e o altă dovadă a modului în care avem grijă de interlocutorii noştri şi de problemele lor; în parafrazare, fiecare răspuns motivează relaţionările deoarece este încurajată cealaltă persoană să-şi descrie în detaliu sentimentele.
3. Feedback-ul *suportiv* presupune că problema pe care cealaltă persoană o consideră importantă şi semnificativă este considerată şi de către ascultător (receptor) ca fiind importantă şi semnificativă. Feedback-ul suportiv este dificil de aplicat, deoarece trebuie să fim capabili să reducem intensitatea sentimentelor altor persoane, lăsându-le să ştie că le considerăm problemele reale şi serioase (în opoziţie cu aceasta este abordarea prin care problemele celorlalţi sunt minimalizate – abordare oarecum „naturalizată" în interacţiunea umană). Spre exemplu, comentarii de tipul: „nu trebuie să te îngrijorezi din cauza asta" sau „aceasta este tot ceea ce te supără?" sunt evident nesuportive. Putem mai degrabă să încercăm o abordare de tipul „văd că eşti supărat – să discutăm despre asta; sunt sigur că vei găsi o cale de a rezolva problema" sau „văd că eşti îngrijorat; nu te învinovăţesc pentru supărarea ta".
4. Feedback-ul *„mesajul-eu"*. De cele mai multe ori, modalitatea noastră de a pune problema este de a centra mesajul negativ asupra celeilalte persoane: „tu mă aduci în starea asta" va spune poate un profesor supărat pe elevul/studentul său. Pentru a evita o astfel de abordare

(care conduce inevitabil la dificultăţi şi blocaje în comunicare), Gordon propune să replicăm, în mesajele pe care le transmitem celorlalţi, cuvântul „tu" cu „eu". Dacă, spre exemplu, un părinte îi spune copilului său „mă deranjezi", interpretarea copilului ar trebui să fie probabil „sunt rău", ceea ce îl conduce pe acesta la o atitudine defensivă „nu sunt rău", şi deci ostilă părintelui. Dar, dacă, spre exemplu, părintele spune copilului „sunt într-adevăr extrem de obosit şi nu mă simt în stare să mă joc cu tine acum", copilul va gândi probabil „tata este obosit", ceea ce descurajează reacţiile defensive şi ostile la adresa părintelui şi le încurajează pe cele afective şi de apropiere (copilul se va putea centra spre modalităţile prin care să nu-şi obosească părintele şi, mai mult, spre modalităţi de protejare a acestuia). De altfel, credem că o astfel de poziţie (trecerea de la „tu" la „eu") permite celuilalt să se centreze tocmai asupra persoanei care are o problemă. Abordarea în cauză încurajează proiectarea sinelui în celălalt (şi în problema pe care acesta o are). În aceste condiţii, comportamentul se poate schimba fără ca aceasta să prejudicieze într-un fel imaginea de sine a persoanei – lucru care s-ar fi întâmplat dacă ei i se reproşa comportamentul.

BCUIASI/CENTRAL

Anexa 6

Studiu de caz

Domnul Ionescu este şeful departamentului „Vânzări" al unei companii de dimensiune mijlocie, dar bine cunoscută pentru modul exemplar în care sunt trataţi clienţii. El şi-a început cariera într-o companie mică, în calitate de agent comercial, urcând pas cu pas, în cariera sa de peste 25 de ani, iar acum, când a ajuns să aibă exact poziţia pe care şi-a dorit-o întotdeauna (şi pentru care are competenţele necesare), domnul Ionescu este foarte îngrijorat. Noua conducere a companiei i-a pus în vedere că ar dori ca el să fie mai agresiv în afaceri şi că nefinalizarea următorului contract în condiţiile impuse de către ea ar aduce destituirea lui.

Problema este însă mai complicată, întrucât domnul Ionescu este şantajat de către un coleg, domnul Popescu, care cere ca Ionescu să avantajeze o anumită companie dorită de el în contractul următor (evident însă că încheierea unui astfel de contract, în condiţiile dorite de Popescu, ar pune în pericol poziţia lui Ionescu în companie). Dacă însă contractul nu va fi realizat conform dorinţei lui Popescu, atunci acesta ameninţă că va dezvălui un secret intrat în posesia sa: fiul lui Ionescu, care lucrase cu puţin timp în urmă în cadrul companiei, pierduse o sumă considerabilă de bani ai acesteia în urma unor deconturi întârziate anormal (vina fiind a tatălui care-l angajase fără concurs), sumă pentru care Ionescu muncea din greu pentru a o recupera înainte de a se observa lipsa acesteia.

Poate consideraţi că domnul Ionescu are destule probleme? La acestea se adaugă faptul că soţia sa; foarte bolnavă, dar, totodată, o mamă extrem de iubitoare şi protectoare, este supărată pentru că „el nu a putut păstra slujba fiului lor, pierdută în urma *restructurării*, şi că niciodată nu l-a ajutat atât cât a fost nevoie". Domnul Ionescu preferă să suporte aceste acuzaţii zilnice decât să-i comunice soţiei crudul adevăr despre fiul lor, adevăr care i-ar putea agrava într-un mod ireparabil boala.

Într-o dimineaţă, împovărat de grijile şi problemele avute, domnul Ionescu a luat mai multe medicamente decât trebuia, pentru a calma

durerile de cap ce-l supărau tot mai mult, sau poate a încercat chiar să-şi pună capăt zilelor.

Participanţii trebuie să se considere un juriu aflat în situaţia de a delibera şi a decide asupra motivelor ce l-au condus pe Ionescu la starea în care se află şi asupra motivaţiei alegerii (argumentul vinovăţiei).

Conducerea companiei	
Colegul Popescu	
Fiul incompetent	
Soţia lui Ionescu	
Domnul Ionescu însuşi	

În al doilea rând, participanţii vor trebui să identifice o cale prin care consideră că ar putea rezolva problemele domnului Ionescu.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa 7

Soluţia ta salvatoare

Participanţii trebuie să-şi fixeze obiective (chiar în funcţie de rezultatele la testul de personalitate sau altele – spre exemplu, să fie mai cooperant, să fie mai sociabil etc.). Poziţionarea este sub formă de cerc. Filele de hârtie (pe fiecare foaie fiind exprimată, de către un participant, o problemă) vor circula la dreapta din om în om, simultan, fiecare dintre cei prezenţi notând o soluţie (fără să cunoască destinatarul soluţiei sale). O astfel de activitate este utilă şi plăcută. Două exemple rezultate din modul în care am aplicat noi această activitate sunt relevante: 1) pentru obiectivul „cum pot să fiu mai convingător" s-au acordat soluţiile: arată avantajele pe care clientul le-ar avea, dacă ar cumpăra de la tine; să cunoşti mai bine produsele; ascultă problemele clientului şi încearcă să-l combaţi cu argumentele lui; încearcă să faci zilnic exerciţii de dialogare cu tine însuţi etc.; 2) pentru obiectivul „cum pot să am mai multă răbdare" s-au dat soluţiile: consumă-ţi energia într-o activitate pozitivă; gândeşte-te că ceea ce asculţi este un şir lung de laude la adresa ta; un gând interior să-ţi semnaleze „întoarce-te la discuţie" de câte ori observi că deviezi; încearcă să-ţi canalizezi gândurile spre ceva frumos – plajă, munte; gândeşte-te că se poate obţine totul şi într-un ritm mai lent etc.

Anexa 8

Conflicte

Au fost identificate zece tipuri de conflicte interpersonale ce pot apărea în funcţie de situaţia declanşatoare:

1. conflictele care apar din *diferenţele de opinii asupra problematicii* aflate în discuţie;
2. conflictele situate în *diferenţele de valori* care afectează rezultatele grupului, sarcina sau accesul la rezultate ori sarcină;
3. conflictele atribuite *dezacordurilor privind calitatea dovezilor utilizate* în luarea deciziilor sau rezolvarea problemelor;
4. conflictele atribuite *loialităţii personale ori prieteniei* care ar putea afecta ori afectează deciziile luate în cadrul grupului;
5. conflictele care-şi au originea în *neînţelegerea*, la un nivel mai simplu sau complex, *privind intenţiile, obiectivele sau scopurile* negociate de către membrii grupului;
6. conflicte provenind din *închiderea la perceperea recompenselor* în urma participării la activitatea de grup;
7. conflictele situate în *prejudecăţi personale* sau alte probleme nereferitoare la sarcina grupului, dar observabile în discuţiile despre aceasta;
8. conflictele care-şi găsesc originea în *ambiţia, motivaţia sau conducerea* unuia sau mai multor membri ai grupului, caracteristică percepută de către alţi membri ai grupului drept potenţială ameninţare;
9. conflictele ce-şi au originea în *înfăţişarea fizică sau atractivitatea şi favorurile oferite* de către alţi membri ai grupului respectivei persoane datorită calităţilor sale fizice;
10. conflictele atribuite *stilului personal* (incluzând stilul de viaţă, stilul de comunicare, stilul de răspuns, stilul de conducere şi, în general, stilul de a fi).

Anexa 9

Warp Speed 1, 3

Participanţii sunt aşezaţi în cerc. Trainerul va arunca unui participant o minge de tenis, semn că exerciţiul a început. Mingea va fi aruncată către membrii exerciţiului, în funcţie de preferinţe, o singură dată la fiecare persoană, iar ultimul la care trebuie să ajungă mingea este persoana de la care a început exerciţiul. Procesul este cronometrat. Moderatorul le spune participanţilor că au fost cronometraţi acum şi că au aceeaşi sarcină, numai că timpul trebuie scurtat la jumătate. Echipei i se acordă timp pentru a studia strategia. Se repetă exerciţiul de trei-patru ori. În final se aclamă victoria.

BCUIASICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6 Evaluarea performanțelor în organizație

Un aspect important al managementului resurselor umane este reprezentat de evaluarea performanţelor în organizaţie, deoarece prin evaluare putem să înţelegem mai bine natura dinamică a dezvoltării profesionale ; aşa cum observă unii autori (Guskey, 2000), evaluarea ne ajută să vedem dezvoltarea profesională ca pe un proces continuu, şi nu ca pe un simplu „eveniment" produs în viaţa angajatului. Pe lângă această caracteristică a continuităţii însă, procesul de evaluare posedă şi atributul complexităţii ; astfel, trebuie să ne închipuim că orice poate fi evaluat – chiar şi evaluarea poate fi evaluată.

Printr-un astfel de proces se urmăreşte atingerea unui scop dublu : 1) un prim obiectiv are o dimensiune diagnostică în sensul cunoaşterii unei serii de indicatori prin care poate fi determinat şi înţeles succesul organizaţiei ca atare ; 2) a doua perspectivă este una de natură formativă în sensul jalonării potenţialului de dezvoltare a angajaţilor şi a nevoilor de pregătire profesională a acestora. Evaluarea trebuie, astfel, gândită în relaţie directă cu întreaga activitate a angajaţilor, ca un proces cunoscut şi înţeles de către aceştia şi *ca un motivator pentru performanţelor viitoare* de care ei pot să dea dovadă.

Iată de ce sistemul de evaluare al organizaţiei trebuie racordat la specificul general al companiei, precum şi la celelalte politici de resurse umane. El nu va fi considerat doar o activitate în sine, ci trebuie corelat cu identitatea companiei generată de anumite aspecte organizaţionale :

- structura ;
- valorile ;
- beneficii ale evaluării, măsuri de dezvoltare organizaţională ;
- sistemul instruirii, elaborarea planurilor de carieră ;
- sistemul promovărilor şi retrogradărilor etc.

Figura 8. *Sistemul de evaluare al organizaţiei*

Chiar dacă evaluarea este un proces unitar, aşa cum se observă, ea nu reprezintă, totuşi, un monolit. Astfel, conceptul de evaluare poate fi operaţionalizat în trei paşi constitutivi: operaţia de măsurare, de apreciere şi cea de decizie. Primul pas în evaluare presupune o dimensiune obiectivă: *măsurarea* înseamnă că se vor ataşa determinanţi cantitativi (cum ar fi cifrele) unui comportament de producţie aparţinând unui angajat; în concepţia lui Glass şi Hopkins (*apud* Guskey, 2000, p. 46), măsurarea reprezintă, astfel, „atribuirea de numere lucrurilor, în funcţie de anumite reguli". Dacă un agent de vânzare a realizat în decursul unei zile patru contracte, această cifră este aceeaşi pentru orice persoană care va studia datele respective. Etapa măsurării este urmată de dimensiunea calitativă a evaluării (operaţia de apreciere); de altfel, se cuvine să observăm că evaluarea presupune o componentă subiectivă (fiind efectuată tot de către oameni), ce se poate constitui fie într-un risc (atunci când apar fluctuaţii în evaluare, angajaţii nepercepând procesul

de evaluare ca fiind unul corect), fie într-o oportunitate (în sensul că determinanta subiectivă este principalul sistem prin care evaluarea poate să motiveze). În esenţă, *aprecierea* constă în ataşarea unui element de valorizare măsurării. Păstrând exemplul de mai sus, dacă agentul de vânzare a încheiat patru contracte pe parcursul unei zile, acest lucru poate fi apreciat ca insatisfăcător, satisfăcător, bun sau foarte bun, în funcţie de o serie de indicatori cum ar fi: performanţa anterioară a angajatului, vechimea acestuia în firmă, standardele impuse de către companie privind numărul sau valoarea contractelor, aşteptările managerului direct în ceea ce-l priveşte etc. Ultima operaţie de evaluare este *decizia*, care presupune situarea aprecierii într-un sistem de notare, de ierarhizare (în raport cu oricare dintre indicatorii pe care i-am prezentat în exemplul anterior). Astfel, putem gândi un grafic al evoluţiei angajatului, grafic care să ne sprijine în construcţia unui program managerial în ceea ce-l priveşte (recompensare, training etc.).

Am evidenţiat deja un ansamblu de factori care justifică necesitatea evaluării (motivare pentru performanţă, feedback pentru management, suport pentru programele de training). Dar, în fapt, de ce trebuie să facem evaluarea performanţelor? Ce alţi factori mai sunt implicaţi? Berry şi Houston (1993) descriu trei arii de acţiune specifice acestui tip de evaluare: perfecţionarea angajaţilor, luarea unor decizii din punct de vedere administrativ şi cercetarea organizaţională. Să le analizăm succint:

1. Referitor la prima arie de acţiune – *perfecţionarea angajaţilor* –, aceasta reprezintă un rezultat imediat şi direct al evaluării. Angajaţii ştiu că prin evaluare oferă un feedback la performanţa aşteptată de la ei pe postul ocupat, dau şi primesc informaţii privind oportunităţile de evoluţie în carieră şi tot acest proces reprezintă o bază pentru stabilirea obiectivelor care trebuie atinse.
2. La nivel secundar regăsim *luarea unor decizii din punct de vedere administrativ*, ceea ce înseamnă: reţinerea sau promovarea angajatului pe post, dacă evaluarea este favorabilă; transferul, în cazul în care persoana se potriveşte mai bine în altă parte; retrogradarea sau concedierea, în cazul unei evaluări nefavorabile.
3. A treia arie de acţiune este reprezentată de *cercetarea organizaţională*. Evaluarea performanţelor angajaţilor începe astfel prin a fi un proces de validare a procedurilor de selecţie a personalului (avem un feedback dacă selecţia a fost sau nu una reuşită), un indicator al

succesului programelor de training şi al programelor de motivare a personalului. În ultimă instanţă, evaluarea performanţelor poate fi o bază de plecare pentru noi programe privind angajaţii.

Evidenţiind aceste arii de acţiune ale evaluării performanţelor, am amintit deja – într-un mod implicit – un al doilea răspuns la întrebarea pe care o formulam mai devreme: la ce ne serveşte evaluarea? Astfel, observăm că evaluarea posedă mai multe funcţii pe care se cuvine să le luăm în seamă deoarece ele determină modul în care aceasta poate fi utilizată în companie.

Spre exemplu, prin funcţia de *diagnoză*, evaluarea urmăreşte să realizeze o reflectare obiectivă a rezultatelor, a activităţii şi proceselor ce au condus la aceste rezultate, a domeniilor care sunt afectate etc. Prin funcţia de diagnoză, evaluarea este direcţionată în dublă direcţie: pe de o parte, constată o stare de fapt; pe de altă parte, se concentrează asupra explicării cauzelor, a condiţiilor care au generat această situaţie.

Funcţia de diagnoză este însoţită adesea de funcţia de *informare*, în sensul că această cunoaştere a parametrilor muncii angajatului este pusă la dispoziţia acestuia din urmă, precum şi la dispoziţia managerului său. Trebuie remarcat că funcţia de informare trebuie să fie corelată cu problematica de confidenţialitate a rezultatelor. Un aspect important este asigurat prin faptul că aceste rezultate nu sunt prezentate tuturor oamenilor din organizaţie, ci angajatului în cauză şi altor câteva persoane care pot atrage rezultate ameliorative, care pot oferi asistenţă în cunoaşterea elementelor pozitive şi negative (managerul direct, mentorul desemnat, consultantul de resurse umane cu rol în ameliorarea climatului organizaţional).

Funcţia de *monitorizare* vizează mai degrabă procesul decât rezultatele evaluării, îndeplinind totodată un rol de *feedback*. Acest aspect al evaluării devine necesar când ne gândim la costurile pe care desfăşurarea nesupravegheată a unei activităţi poate să le implice. Astfel, la nivel economic, nu putem aştepta ca un angajat să nu producă nimic o perioadă însemnată de timp pentru a decide asupra modului în care trebuie să acţionăm. La nivel psihologic lucrurile se desfăşoară în sens similar: pentru angajat, monitorizarea şi feedback-ul la activitatea sa (atât în ceea ce priveşte succesul, cât şi eşecul acestei activităţi) pot să se constituie într-un motivator pentru performanţă; invers, lipsa de

reacţie poate să ofere angajatului percepţia că nu găseşte sprijin, că nu poate să rezolve anumite aspecte din munca sa ori, dimpotrivă, că nimeni nu-l apreciază pentru modul în care reuşeşte să facă faţă unor probleme dificile. Iată de ce funcţia de monitorizare trebuie combinată, în procesele de natură organizaţională, cu funcţia de motivaţie, de stimulare a activităţii angajaţilor (în lipsa unei astfel de unificări, monitorizarea poate fi văzută de către angajaţi drept un proces de „căutare cu orice preţ a greşelilor" şi astfel să inducă stres în munca acestora).

Funcţia de *prognoză* se bazează pe celelalte trei funcţii ale evaluării amintite mai sus; pornind de la înregistrarea cauzelor care conduc la anumite aspecte ale productivităţii angajatului, prin evaluare se pot astfel formula judecăţi anticipative asupra modului în care procesul va decurge în viitor. Această funcţie poate sprijini managementul în conturarea unor programe prin care elementele pozitive sunt stabilizate şi încurajate, iar neîmplinirile sunt prevenite ori înlăturate.

Funcţia de *ameliorare/optimizare* a activităţii reprezintă prelungirea evaluării în căutarea unor măsuri ameliorative care să conducă în mod concret la îmbunătăţirea activităţii viitoare a angajatului. Este vital ca politica proprie companiei să confere evaluării şi un astfel de aspect fără de care utilitatea acestui proces este considerabil diminuată (dacă evaluarea aspectelor negative va fi echilibrată, împreună cu persoana evaluată, cu evidenţierea modalităţilor de rezolvare a problemelor, procesul de evaluare în sine va fi mai bine receptat de către aceasta).

Funcţia de *autoevaluare* poate fi gândită ca o consecinţă a bunului mers al tuturor celorlalte funcţii descrise mai sus. De aceea, angajatul trebuie să cunoască nu doar rezultatul evaluării, ci şi procedurile de evaluare care au condus la acest rezultat, caz în care – în timp – el va putea să-şi interiorizeze mecanismele respective şi va putea să fie propriul său evaluator.

1. Modele şi metode de evaluare

De cele mai multe ori, atunci când ne referim la rolul şi impactul pe care le dezvoltă evaluarea performanţelor angajaţilor asupra celorlalte componente ale managementului resurselor umane şi, în general, asupra întregului proces de obţinere a unor performanţe superioare şi a succesului

la nivelul firmei, ne punem o mulțime de întrebări: Cum ar trebui făcută această evaluare? De unde să începem, unde trebuie să ajungem? În raport cu ce trebuie să evaluăm? etc. Cunoașterea unor metode de evaluare ar putea să ne dea posibilitatea de a oferi un răspuns personal la aceste interogații; dar, pentru a putea înțelege în profunzime nu doar răspunsurile, ci și ceea ce se ascunde în spatele întrebărilor, sunt necesare câteva opțiuni valorice mai largi pe care le identificăm în conceptul de model al evaluării.

Iată de ce vom porni în analiza noastră de la evidențierea unei axe care presupune la un capăt conceperea activității de evaluare în acord direct cu *obiectivele firmei și/sau ale departamentului*. Vorbim aici despre un model al obiectivelor în evaluare (reprezentativ fiind cel al lui Ralph W. Tyler), care presupune raportarea rezultatelor obținute la țintele preconizate în formularea obiectivelor. Din acest unghi de vedere se observă că putem întâlni, în practică, cinci tipuri de echilibru între obiectivele firmei/departamentului și rezultatele obținute de către angajat:

1. modelul ideal, în care rezultatele și obiectivele sunt egale – firma și/sau departamentul și-au propus ceva, iar angajatul a realizat toate aceste obiective;
2. raportul în care obiectivele firmei și/sau ale departamentului sunt mult mai ambițioase decât posibilitățile și/sau implicarea angajatului, motiv pentru care toate rezultatele obținute de către acesta se încadrează în obiectivele preconizate, dar rămân multe obiective de atins;
3. raportul invers situației anterioare, în care obiectivele firmei și/sau ale departamentului sunt mai restrânse decât posibilitățile angajatului, caz în care rezultatele acestuia includ finalizarea tuturor obiectivelor, dar se extind dincolo de aceasta;
4. modelul intersectării, în care o parte dintre obiectivele firmei/departamentului sunt atinse de către angajat, rămânând unele dintre obiective nerealizate, dar existând și rezultate obținute în afara obiectivelor, și
5. cazul cel mai puțin de dorit, în care concordanța dintre obiectivele firmei și/sau departamentului și rezultatele angajatului este pur și simplu nulă. Specialistul în resurse umane trebuie să identifice starea de fapt, în urma evaluării pe care o întreprinde, și să dezvolte strategii de corelare a modelelor de echilibru 2, 3, 4 și 5 în direcția modelului numărul 1.

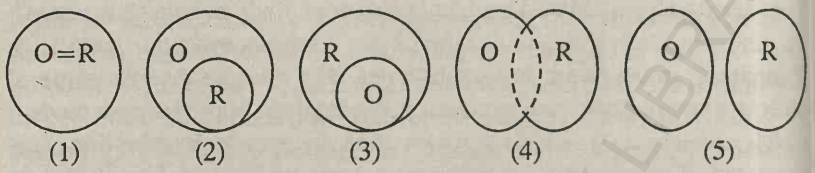


Figura 9. *Cele cinci tipuri de echilibru între obiectivele firmei şi/sau departamentului şi rezultatele angajatului*

La celălalt pol al analizei evaluării se află cercetările privind *evaluarea prin raportare la norma individuală*, la potenţialul persoanei. Astfel, evaluarea nu se mai înscrie strict într-o măsurare a nivelului în care au fost atinse obiectivele stabilite iniţial (chiar putem vorbi despre o evaluare *fără obiective*, ca în modelul propus de către Scriven), ci presupune evidenţierea posibilităţii de evoluţie a persoanei care va fi raportată la propria potenţialitate, şi nu la norma stabilită de către obiective sau de performanţa celorlalţi. O astfel de evaluare, mult mai dificil de pus în practică, are – în contextul unei utilizări sistematice, echitabile şi riguroase – consecinţe formative importante, oferindu-i fiecărui angajat un proiect propriu de dezvoltare şi de atingere a unei performanţe superioare.

Desigur că între cei doi poli expuşi aici există o serie întreagă de nuanţe, variaţii care au condus la dezvoltarea unui evantai cuprinzător de modele în ceea ce priveşte procesul de evaluare. Aceste modele au o dimensiune funcţională conţinută de apariţia unei plaje extinse de metode de evaluare a performanţelor angajaţilor. În continuare ne vom focaliza atenţia asupra unor astfel de tehnici şi metode de evaluare, fără a dori însă realizarea unei liste exhaustive. Ne-am propus în special abordarea metodelor mai des utilizate, care pot fi mai uşor aplicate, şi efectuarea doar a unei succinte analize a acestora, a impactului pe care îl pot avea (cumulat sau separat) aceste criterii asupra modului în care evaluăm. Aplicarea metodelor evaluative trebuie susţinută de întregul corp managerial pentru obţinerea unei eficienţe cât mai înalte. Lipsa acestui sprijin nu face altceva decât să distorsioneze rezultatele obiective fără implicarea suficientă în proiect, diminuarea sau întârzierea apariţiei unor elemente ameliorative în urma procesului.

1.1. *Metoda analizei standardelor de performanţă*

Presupune evidenţierea „nivelului dorit al performanţelor" (Mathis, Nica, Rusu, coord., 1997, p. 168) şi evaluarea conform acestora. Astfel, standardele de performanţă stabilesc ce trebuie să realizeze o persoană şi cât de bine (folosind indicatori ca : timp, resurse consumate, calitatea produsului, cost, cantitatea de produse etc.). Avantajele acestei metode sunt date de faptul că angajaţii ştiu înainte de a începe o activitate ce se aşteaptă de la ei. Chiar şi în cazul folosirii unei scale de evaluare foarte largi a modului în care un standard este îndeplinit, nu trebuie să uităm însă că, într-un colectiv, în spaţiul determinat de calificativul „foarte bine", spre exemplu, se situează indivizi care au productivitatea maximă din firmă, dar diferită dacă s-ar face o comparaţie între ei, ceea ce poate conduce la o neimplicare cu întregul de potenţial a fiecărui angajat.

O posibilă formulare a acestor standarde poate lua forma unor exemple de la care se poate porni ; vă oferim două astfel de perspective de lucru :

1. Standard privitor la categoria „comunicare managerială" pe o scală cu cinci niveluri :
   - nivelul 1 : contacte comunicaţionale minime, inexistente uneori chiar în situaţiile necesare ; comunică mai mult în scris şi nu acordă feedback ;
   - nivelul 2 : comunică eliptic, doar strictul necesar ; uneori mesajul nu este suficient sau corect înţeles ; este relativ opac la sugestiile partenerului de discuţie ;
   - nivelul 3 : întreţine la nivel mediu relaţiile de comunicare, se exprimă concis, dar cu şanse bune de a fi receptat corect ;
   - nivelul 4 : bun comunicator, ia în calcul opiniile celorlalţi, acordă feedback deseori ;
   - nivelul 5 : îşi modifică activ comunicarea în funcţie de condiţiile existente şi de interlocutori, pentru o maximă receptare a mesajului primit şi pentru a transmite eficient mesajele sale ; poate fi abordat uşor de angajaţi, pentru că manifestă deschidere faţă de aceştia.
2. Standard privitor la categoria „calitatea activităţii/eficienţa" :
   - nivelul 1 : face cu greutate faţă responsabilităţilor postului ocupat, are rezultate acceptate la limita prescripţiilor ;

- nivelul 2 : nu face faţă problemelor complexe şi celor ce implică o activitate sub presiunea timpului, dar realizează corect activităţile ce presupun rutină ; necesită control ;
- nivelul 3 : în medie, calitatea activităţii este satisfăcătoare ; poate gestiona responsabilităţile postului, dar necesită progrese şi dezvoltare ;
- nivelul 4 : în mod constant activitatea este de calitate bună ; învaţă din experienţele trecute ;
- nivelul 5 : are succes în realizarea sarcinilor, calitatea activităţii este superioară ; este un factor-cheie al eficienţei organizaţionale.

1.2. *Tehnica scalelor şi ancorelor comportamentale*

Tehnica scalelor şi ancorelor comportamentale (BARS – *behaviorally anchored rating scale*) se aseamănă cu metoda descrisă anterior, fiind totodată un indicator mult mai larg şi oferind informaţii mai nuanţate referitoare la persoanele evaluate. Primul pas în această tehnică îl reprezintă stabilirea unor criterii pe care dorim să le urmărim în procesul de evaluare ; după ce acest deziderat a fost îndeplinit, se va trece la acordarea unui punctaj fiecărui criteriu în funcţie de frecvenţa acestuia în comportamentul angajatului sau de gradul în care el îl pune în practică (raportat la cerinţele postului). Managerul sau alte persoane din firmă (care au acces suficient de des la anumite comportamente ale angajatului pentru a formula o opinie obiectivă) vor puncta aspectele evaluate, apoi formularul de analiză se reîntregeşte – în sensul că însumează toate punctajele acordate spre a se obţine o perspectivă largă, pe baza căreia se va purta o discuţie cu persoana în cauză. Pentru acordarea punctajelor se vor folosi scale :

Tabelul 11. *Exemplu de scală de evaluare*

Iniţiativă în muncă	1	2	3	4	5
Creativitate	1	2	3	4	5

Un exemplu de scală este precizat în tabelul de mai sus, în care se va alege, pentru fiecare criteriu, unul dintre cele cinci grade de evaluare : 1 – aproape niciodată ; 2 – rareori ; 3 – câteodată ; 4 – frecvent ; 5 – aproape întotdeauna ; desigur că se pot folosi şi alte determinante ale caracteristicilor

fiecărui punctaj (cum ar fi : 1 – comportament demonstrat în foarte mică măsură ; 2 – comportament demonstrat în mică măsură ; 3 – comportament demonstrat în măsură medie ; 4 – comportament demonstrat în mare măsură ; 5 – comportament demonstrat în foarte mare măsură) ori se pot folosi scale cu mai puţine/multe trepte. Atenţionăm însă asupra a două aspecte atunci când se decide asupra numărului de trepte folosite :

a) numărul mic de trepte este mai semnificativ în precizarea unui comportament, însă nu nuanţează suficient, pe când numărul extins de trepte se comportă exact invers (unui evaluator îi va fi greu să înscrie un comportament pe o scală cu 15 trepte, spre exemplu) ;
b) se pot folosi scale impare (care sugerează un echilibru între poziţiile exprimate) ori cu un număr par de trepte (elimină tendinţa spre centralitate, despre care vom vorbi la greşelile de evaluare).

La rândul său, comportamentul observat poate fi formulat mai concis (ca în exemplul de mai sus) ori poate fi detaliat în mai mare măsură (pentru a dezvolta cu mai mare siguranţă aceleaşi grade de evaluare pentru fiecare evaluat) :

Tabelul 12. *Exemplu de scală în care comportamentul de observat este detaliat (adaptare după Milkovich, Boudreau, 1991)*

	Remarcabil	Competent	Satisfăcător	Minim/ Incomplet	Nesatisfăcător
Cooperare : dornic să lucreze în echipă, contribuie la obiectivele comune ale echipei, este plin de solicitudine	o	o	o	o	o
Cunoaşterea muncii : clară înţelegere a acţiunilor pe care trebuie să le realizeze şi a factorilor ce-i influenţează munca	o	o	o	o	o

În sfârşit, dacă se doreşte o nuanţare crescută a rezultatelor fără a ajunge în situaţia descrisă mai devreme (cu o scală cu „n" trepte, care să deruteze evaluatorul), putem utiliza o scală cu mai multe trepte, dar grupate în categorii; astfel, procesul de evaluare va surprinde o plajă mai largă de rezultate, fără să înregistrăm simultan şi o dispersie prea mare a acestora, deoarece raportarea se face la un număr mai mic de categorii generale:

Tabelul 13. *Exemplu de scală cu mai multe trepte*

	Performanţe scăzute			Performanţe medii			Performanţe înalte		
Număr de clienţi contactaţi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Conformarea la regulamentul intern	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Respectarea politicii comerciale	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1.3. *Tehnica ierarhiilor*

În această tehnică se porneşte de la ideea conform căreia prin evaluare putem concepe – în mod direct ori indirect – o ierarhie pornind de la persoana care a realizat cele mai reduse performanţe în firmă/departament până la angajatul cu cele mai bune rezultate. Dezavantajul principal al unei astfel de abordări este acela că, dacă avem un proaspăt angajat cu performanţe de vârf, integrat într-un colectiv ale cărui performanţe satisfac obiectivele organizaţiei, dar sunt inferioare acestuia, el nu va mai face eforturi deosebite pentru a se dezvolta la potenţial maxim, deoarece şi cu o implicare medie se va situa tot într-o poziţie de top în acel departament. Acest fenomen poate fi diminuat prin *criteriul raportării la norma individuală*, în sensul că aprecierea nu se va face nici prin raportarea la standarde, nici prin raportarea la colectiv, ci prin raportarea fiecărui angajat la propriul potenţial (evidenţiat prin evaluare), precum şi la performanţele anterioare. O astfel de dimensiune încurajează persoana să evolueze maximal şi să depună un efort şi o implicare majoră chiar şi în cazul integrării într-o firmă mică; mai mult, ceilalţi angajaţi vor putea să se desfăşoare în maximul propriului potenţial fără să simtă o presiune venită din analiza comparativă.

1.4. *Evaluarea obiectivelor*

Între sesiunile de evaluare, managerul şi subordonatul stabilesc obiective (cu o sferă de generalitate mai extinsă sau mai restrânsă); gradul de atingere a acestora va fi măsurat la un viitor moment de evaluare. În demersul de stabilire a obiectivelor poate să existe şi o componentă temporală (deoarece unele rezultate trebuie atinse în anumite intervale de timp). Totodată, în interiorul metodei regăsim şi o componentă auto-evaluativă care dezvoltă un mecanism reglator al activităţii angajatului. Dezavantajele implicate de această tehnică de evaluare sunt presupuse de faptul că, dacă persoana evaluată, în demersul său de atingere a respectivelor obiective, depinde la un nivel ridicat de condiţiile schimbătoare ale pieţei în care activează firma sau depinde într-o mare măsură şi de alţi colegi, de alte departamente, evaluarea care consemnează neatingerea obiectivelor de către angajat nu reprezintă un motivator pentru acesta din urmă (deoarece insuccesul nu-i aparţine).

„O variantă a metodei este tehnica «contractului» referitor la performanţă, propus de Stein, astfel încât angajaţii să nu aibă sentimentul exploatării (...); membrii conducerii împreună cu conducerea generală redactează un document succint care numeşte contribuţia propusă individului la realizarea planului de afaceri al organizaţiei" (Mullins, 1993, p. 589). Evaluarea se va desfăşura sub forma unui dialog care se direcţionează spre ideea atingerii sau nu a planului de muncă întocmit.

1.5. *Evaluarea psihologică*

Este folosită mai ales la momentul selecţiei candidaţilor pentru un anumit post în cadrul organizaţiei; ea poate fi extinsă însă dincolo de procesul de selecţie, furnizând informaţii valoroase despre cei evaluaţi. Este important ca managementul, atunci când se decide că are nevoie de o evaluare psihologică, să apeleze la specialişti; acest lucru conduce la sesizarea cu acurateţe a unor trăsături de personalitate necesare în postul ocupat sau într-un viitor post, pentru ameliorarea unei situaţii sau pentru prevenirea altor posibile probleme.

În vederea unei diagnosticări corecte se începe prin elaborarea unor presupoziţii privitoare la starea de fapt şi se va alege instrumentul

psihologic adecvat atât pentru efectuarea investigaţiei, cât şi pentru corectarea eficientă a situaţiei. Se pot aplica teste de personalitate diferite, în funcţie de aspectele pe care dorim să le investigăm ; rezultatele obţinute la testarea psihologică vor fi corelate cu datele recoltate despre subiect, privitoare la posibili factori contextuali care au determinat un anumit comportament, posibile traume etc.

1.6. *Autoevaluarea*

Autoevaluarea poate fi folosită, aşa cum am observat mai devreme, ca un corelativ la alte metode de evaluare ; totodată, ea poate să se prezinte şi în calitate de metodă independentă pentru sesizarea stării de fapt, în scopul implicării active a angajatului în procesul de dezvoltare personală în organizaţia în care lucrează. Autoevaluarea se poate realiza după criteriile şi standardele stabilite a fi aplicate de management sau de către specialistul în resurse umane, asigurându-se feedback între manager şi subordonat, pentru cunoaşterea reciprocă a percepţiilor fiecăruia. În alte situaţii, pornindu-se de la o problemă concretă, autoevaluarea poate fi realizată cu prilejul unei convorbiri între specialistul în resurse umane/ managerul direct şi subiectul în cauză pe o problematică anume – manifestarea agresivităţii, satisfacţia profesională, nevoia de perfecţionare, capacitatea de a-şi exprima clar opiniile. Avantajul discuţiei personalizate este că se poate ajunge la un punct comun cu privire la situaţia existentă şi se poate trece rapid la stabilirea unor măsuri de rectificare a situaţiei. Autoevaluarea poate fi privită şi ca parte mai largă a altor metode de evaluare organizaţională, ca, de exemplu, feedback-ul 360°.

1.7. *Feedback-ul 360°*

În multitudinea metodelor folosite pentru ameliorarea vieţii organizaţionale, *feedback-ul 360°* are particularităţi distincte, remarcându-se prin modul diferit de evaluare, prin numărul mare de persoane care pot fi implicate într-un timp scurt. Conform unor surse variate, metoda capătă o importanţă tot mai mare, afirmându-se chiar că, în anul 2000, peste 50% dintre firmele occidentale care realizează evaluări sistematice foloseau şi această metodă (vezi Pfau, Kay Nowack, Ghorpade, 2002, p. 54).

Feedback-ul 360° poate fi considerat ca având exclusiv o finalitate evaluativă a performanţelor, atitudinilor şi comportamentelor individuale, dar poate servi, în aceeaşi măsură, ca metodă de eficientizare a comunicării în organizaţie.

Conform lui G. Johns, această metodă „foloseşte ca date de intrare evaluările persoanei respective făcute de manageri, subordonaţi, colegi, beneficiari şi cumpărători" (Johns, 1998, p. 347). Adunându-se date din surse diferite, *dar de la persoane care lucrează în strânse relaţii cu persoana evaluată*, se obţine o viziune multifaţetată, globală pentru fiecare individ. În general „se aplică nivelurilor manageriale (...) şi trebuie obţinut sprijinul acestora" (Pfau, Kay Nowack, Ghorpade, 2002, p. 54). Fiecare persoană care a fost supusă evaluării va realiza şi o autoevaluare (Davies, Ellison, 1999, p. 159), cu scopul *comparării imaginii pe care fiecare o are despre sine cu imaginea formată prin intermediul celorlaţi*.

Scopurile aplicării metodei pot fi variate, incluzând atât aspecte tehnic-profesionale, cât şi aspecte referitoare la relaţiile interpersonale prin care se realizează responsabilităţile atribuite de organizaţie.

În ceea ce priveşte modul în care tehnica feedback 360° poate fi folosită, ni se pare utilă matricea pe care Organizaţia pentru Dezvoltarea Internaţională a Performanţei a elaborat-o pentru cadrele didactice cu funcţii de conducere; acest instrument – denumit Inventarul de dezvoltare a directorului de şcoală – cuprinde 40 de itemi grupaţi în categoriile următoare: a) leadership; b) management; c) muncă de echipă; d) comunicare/deprinderi interpersonale; e) atribute interpersonale; f) competenţe globale de exercitare a responsabilităţilor postului (Davies, Ellison, 1999, pp. 159-160). Metoda trebuie „să asigure angajaţilor dezvoltarea acelor abilităţi care ajută organizaţia să-şi împlinească scopurile" (Pfau, Nowack, Ghorpade, 2002, p. 54).

În acelaşi timp, se cuvine menţionat faptul că rezultatele se pot contrazice între ele, valorile pot oscila pe o plajă mare de exprimare. Acest lucru este explicabil – persoanele cu posturi diferite au perspective diferite şi acces la informaţii în cantităţi diferite. Pentru cei ce aplică metoda este bine să interpreteze aceste date, chiar contradictorii, până la găsirea unei interpretări coerente.

Deşi evaluările în organizaţie au de multe ori repercusiuni în ceea ce priveşte câştigarea sau pierderea unui statut, unei poziţii organizaţionale,

G. Johns atenţionează că rezultatele obţinute prin intermediul acestei metode nu trebuie folosite asupra modificării politicii salariale faţă de diferiţi angajaţi; autorul afirmă că este mai bine să se folosească metoda „pentru dezvoltarea profesională a angajatului, nu pentru determinarea salariului" (Johns, 1998, p. 348). Practic, fiecare autor care surprinde rolul metodei *feedback 360°* numeşte *rolul de ghidaj pentru cariera individuală* care poate fi atins.

În lipsa unei aplicări corespunzătoare pot apărea probleme; evaluarea performanţelor este o acţiune dificilă uneori, iar participanţii trebuie instruiţi pentru a nu fi dirijaţi de conflicte şi incertitudini. Teoreticienii şi practicienii metodei atenţionează asupra confidenţialităţii rezultatelor pentru succesul folosirii metodei; astfel, fiecare persoană evaluată va primi informaţiile globale, finale, prelucrate, *fără a şti cum au răspuns individual subiecţii intervievaţi*. Celălalt aspect al confidenţialităţii este asigurat prin faptul că aceste rezultate nu sunt prezentate tuturor din organizaţie, *ci persoanei în cauză şi câtorva persoane care pot atrage rezultatele ameliorative*, care pot oferi asistenţă în cunoaşterea elementelor pozitive şi negative (managerul direct, mentorul desemnat, consultantul de resurse umane cu rol în ameliorarea climatului organizaţional).

Necesitatea gândirii evaluării în direcţia unui sistem complex şi unitar presupune adaptarea, corelarea şi echilibrarea acestor criterii, tehnici şi metode de evaluare în funcţie de situaţia concretă şi de obiectivele urmărite. Este evident faptul, subliniat mai devreme, că se cuvine să ţinem seamă de toate aceste tehnici şi metode şi se cuvine să folosim în timp o analiză evaluativă multifaţetată; spre exemplu, lipsa unor standarde de performanţă ar induce o mare doză de aleatoriu în activitatea de evaluare; evaluarea comparativă în departament, chiar dacă nu este o politică a companiei, se întâmplă – fiind vorba despre o comunitate umană – şi poate produce o stare competitivă pozitivă, iar evaluarea prin raport la norma individuală este utilă pentru determinarea unui proiect de dezvoltare şi motivare, proiect dimensionat pentru fiecare angajat în parte.

2. Greşeli de evaluare. Principii de acordare a feedback-ului

Evaluarea reprezintă, aşa cum am evidenţiat mai devreme, un proces complex, care oscilează între două tendinţe: necesitatea obiectivităţii datelor şi subiectivitatea care rezultă din orice acţiune umană. Am văzut, de asemenea, că aceste tendinţe au căpătat o formă concretă în modelele şi metodele de evaluare; am sesizat astfel că necesitatea obiectivităţii a trimis spre o standardizare a instrumentelor de evaluare, ceea ce la extrem a „produs" mecanisme inflexibile şi – prin aceasta – nefolositoare. Pe de altă parte, principiul subiectivităţii, descris, la rândul său, într-o manieră extremă, nuanţează atât de mult evaluarea încât aceasta riscă să-şi piardă unitatea internă şi coerenţa principiilor. Cu referire la aceasta poetul englez Alexander Pope avea o maximă ilustrativă: „Cu judecata noastră – spunea el – se întâmplă ca şi cu ceasornicele noastre; nici unul nu merge exact la fel cu al altora, cu toate acestea fiecare se încrede mai mult într-al său".

Soluţia rezidă, ca de fiecare dată, în căutarea unor perspective care să se adapteze cât mai bine unor situaţii concrete. Această deschidere lasă însă loc posibilităţii de apariţie a greşelilor în evaluare, a factorilor ce pot pune sub semnul întrebării întregul proces. Ca să nu se ajungă la o asemenea stare negativă de lucruri, este important să cunoaştem erorile care pot apărea în activitatea evaluatorului şi să identificăm unele modalităţi individuale/personale şi organizaţionale de a le combate.

1. *Efectul „halo"* reprezintă supraaprecierea rezultatelor unor persoane evaluate sub influenţa impresiei generale create; astfel, unui angajat considerat în general cu rezultate peste medie îi pot fi trecute cu vederea anumite rezultate mai slabe. Efectul porneşte de la tendinţa – justificată la nivel psihologic – extinderii impresiei parţiale pe care o avem despre o persoană evaluată asupra întregii activităţi a acesteia. Deşi uneori această atitudine poate avea efecte pozitive (în sensul că o persoană ce a avut permanent succes va putea fi motivată dacă managementul nu îi impută primul insucces pe care-l are), de cele mai multe ori efectul „halo" poate conduce la scăderea rezultatelor,

angajatul apreciind că i se permit anumite greşeli. Spre exemplu, un angajat la departamentul de vânzări poate considera că el nu trebuie să aibă iniţiative de găsire de noi clienţi, pentru că realizează vânzări bune cu clienţii prezenţi. Uneori, efectul „halo" se manifestă în prelungirea unei aprecieri generale bune de care se bucura o persoană în firma anterioară în care a lucrat şi în noul context organizaţional, deşi rezultatele pe care respectivul angajat le obţine în prezent nu sunt de natură să sugereze o asemenea abordare. Un mod aparte de manifestare a efectului „halo" poate fi întâlnit sub denumirea de *efect de contaminare*; acesta se poate manifesta în două feluri: *la nivel de conţinut*, dacă angajatul a avut o performanţă remarcabilă la un aspect din cele evaluate, evaluatorul este „orbit" de acest unic aspect, tinzând să aibă o aşteptare a unor rezultate similare şi în alte aspecte evaluate, iar *la nivel social* acesta presupune că evaluatorul poate fi influenţat prin contaminarea sa cu opiniile altor persoane - colegi, manageri, subordonaţi - despre cel evaluat. Dacă această tehnică nu este strict inclusă în planul evaluării (cum ar fi în feedback 360°), în principiu, evaluatorul trebuie să ţină cont doar de faptele şi datele obiective pe care le deţine.

2. *Efectul de anticipaţie*, denumit şi *efectul Pygmalion*, este oarecum similar efectului „halo", aprecierea rezultatelor angajatului fiind influenţată de percepţia evaluatorului în ceea ce-l priveşte. C. Cucoş (2002) remarcă în acest caz că, la fel ca în mitologia greacă, opiniile evaluatorului tind să determine apariţia fenomenului (o „profeţie", odată emisă, trebuie să se împlinească). Acest aspect are un impact substanţial în situaţia în care evaluatorul este chiar managerul direct al evaluatului, astfel că percepţia primului poate să îşi pună amprenta asupra corectitudinii procesului de evaluare. Pentru a înlătura eroarea, persoana evaluată trebuie să fie analizată doar prin prisma celor realizate în perioada evaluată şi conform criteriilor din respectivul proces de evaluare. O formă secvenţială a efectului de anticipaţie este efectul „primei impresii", potrivit căruia - în special, în cazul primei evaluări după procesul de recrutare -, dacă evaluatorul a participat la procesul de selecţie, el poate fi influenţat în această primă evaluare de modul în care l-a perceput pe actualul angajat în etapa când acesta din urmă era candidat pe un post.

3. *Efectul „blând"* a fost definit întâi de J. Green ca fiind eroarea de evaluare ce presupune tendinţa de a aprecia cu indulgenţă persoanele cunoscute (sau persoanele care au „probleme" ce nu afectează direct performanţele) în comparaţie cu persoanele mai puţin cunoscute. Chiar dacă efectul „blând" se bazează pe o tendinţă general umană – în sensul că suntem mai indulgenţi la greşelile făcute de cei apropiaţi nouă decât la aceleaşi greşeli dacă acestea aparţin unor persoane necunoscute –, evaluatorul trebuie să încerce o standardizare a evaluării, ceea ce conduce adesea la înlăturarea erorii de acest tip. În această categorie abordăm şi *„eroarea de generozitate"* ce reprezintă tendinţa de a găsi „motive" pentru aprecierea făcută. Astfel, evaluatorul ia în considerare aspecte (probleme acasă, aglomerarea muncii etc.) ce nu au legătura cu performanţa pentru care respectivul a fost angajat şi este salarizat şi care, chiar dacă pe termen scurt pot fi luate în considerare, ca motive pentru evaluările semestriale şi anuale, nu ar trebui să influenţeze evaluarea propriu-zisă (decât, eventual, extrem de nuanţat).

4. *Efectul „asprimii"* se manifestă prin tendinţa de a aprecia, în general, acţiunile cuiva ca fiind neperformante şi greşite. Evaluatorii de acest tip acordă rezultatele cele mai scăzute. Dacă persoanele evaluate se consideră nedreptăţite, evaluările vor avea caracter nemotivant.

5. *Efectul „nivelării"* sau *eroarea tendinţei centrale* apare atunci când evaluatorii au tendinţa de a-i include pe toţi evaluaţii în categoriile de performanţă medie, lucru care în mod obiectiv poate fi foarte rar întâlnit. Statisticienii atestă că în orice grup evaluat există performanţe foarte slabe, slabe, medii, bune şi foarte bune (a se vedea curba lui Gauss). Logica acestei erori de evaluare este aceea că evaluatorul se simte „securizat" în aprecierea sa dacă elimină tendinţele extreme: nici nu laudă prea tare pe cel cu rezultate deosebite, dar nici nu provoacă „probleme" celui care are rezultate complet insatisfăcătoare.

6. *Ecuaţia personală a evaluatorului* (eroarea individuală constantă) presupune că diferenţele individuale care pot apărea între evaluatori sunt datorate diversităţii existente la nivelul concepţiilor, al manifestărilor, în criteriile de interpretare etc. Unii dintre aceştia sunt mai generoşi, iau în calcul eforturile oamenilor, originalitatea lor şi alte aspecte complementare evaluării propriu-zise, alţii sancţionează

cele mai mici erori. Conştientizând aceste diferenţe în apreciere, un instrument standardizat de evaluare poate să dezvolte un echilibru.

7. *Efectul standardelor subiective-selective* presupune evaluarea pe baza unor standarde existente, dar percepţia evaluatorului este diferită în funcţie de subiect. Criteriile folosite sunt unitare, identice pentru subiecţii evaluaţi, dar gradul de indulgenţă sau severitate tinde să fie diferit. Spre deosebire de erorile anterior menţionate în cazul cărora evaluatorul este indulgent sau sever ori aplică ponderi accentuate unor criterii pentru toţi subiecţii în mod egal, în cazul acestei erori standardele diferă de la subiect la subiect.

8. *Efectul de similaritate* (îl mai întâlnim sub denumirea de *eroarea „la fel ca mine"*) constă în faptul că evaluatorul face aprecieri favorabile persoanelor care îi sunt similare din punct de vedere profesional sau atitudinal. Evaluatorul porneşte de la premisa că propriile atitudini sunt bune, deci şi persoana evaluată este pozitivă dacă are acele atitudini. Uneori, persoanele evaluate care au urmat aceeaşi şcoală cu evaluatorul sau au aceleaşi hobby-uri sunt considerate mai bune ca altele.

9. *Efectul de contrast* se poate manifesta la evaluatorii externi atunci când au de realizat o apreciere a mai multor persoane, din acelaşi departament, în mod simultan. Această eroare presupune că se va tinde spre o evaluare contextuală ; dacă o persoană are o discuţie cu evaluatorul după un coleg care s-a prezentat excelent, standardul momentan de evaluare tinde să crească şi ea va fi defavorizată de poziţia sa în programul de evaluare ; invers, dacă discuţia are loc după ce a fost intervievat un coleg care – prin modul de prezentare – a coborât standardul momentan de evaluare, această situaţie îl va favoriza pe angajat. Un aspect interesant este acela că o situare în programul de evaluare după un şir de persoane care s-au încadrat excelent în criteriile de evaluare nu mai duce la efectul de contrast, ci dezvoltă o altă eroare de evaluare intitulată *efectul de ordine*. Mai precis, după ce a evaluat un întreg departament care a corespuns standardelor, studiile arată că evaluatorul intră într-o stare de inerţie, dezvoltând tendinţa de a oferi o apreciere asemănătoare unui membru al departamentului care nu se situează la acelaşi nivel cu colegii săi.

10. *Eroarea logică* presupune că evaluatorul va lua în calcul elemente neimportante pentru obiectivele pe care le are procesul de evaluare propriu-zis. Această eroare este frecventă la evaluatorii externi (care

provin din afara departamentului şi care sunt aduşi pentru a diminua o seamă de erori dintre cele discutate mai devreme, cum ar fi efectul „blând") deoarece ei pot cădea în capcana pozitivării unor persoane ce se exprimă mai bine în timpul procesului de evaluare, sunt mai sociabile ori dezvoltă un activism puternic, aspecte utile pentru integrarea în firmă şi pentru relaţionarea socială, dar care nu sunt neapărat reflectate fidel în performanţa angajaţilor respectivi.

Ca o concluzie la modul în care trebuie gândit procesul de evaluare luând în calcul posibilitatea apariţiei unor astfel de erori, propunem, conform lui James (*apud* Mullins, 1993) şi DuBrin (1981), câteva principii etice şi elemente de sprijin, aspecte ce ar trebui să li se aplice fiecărui evaluat şi evaluator:

- evaluarea se realizează pe baza informaţiilor relevante;
- evaluarea se realizează pe baza informaţiilor suficiente;
- evaluările trebuie să fie oneste;
- persoana evaluată trebuie să aibă un rol rol activ, să îşi poată exprima propriul punct de vedere în legătură cu procesul şi cu rezultatele evaluării;
- procesul de evaluare trebuie completat cu o informare asupra legăturii cauzale dintre rezultatele obţinute şi motivele care au condus la anumite nereuşite;
- se păstrează evaluările în forma scrisă, detaliată;
- se acordă feedback adecvat, formulat ca opinie;
- se recomandă ca evaluările să aibă o finalitate concretizată în diferite programe de consiliere şi mentorat, planuri de carieră etc.

Acordarea unui feedback adecvat, ca măsură care încheie procesul de evaluare, reprezintă o arie de acţiune căreia nu i s-a acordat, mult timp, atenţia cuvenită. Mai precis, modelele şi metodele de evaluare au cunoscut diversificări şi adaptări succesive, practica a condus la găsirea celor mai potrivite strategii care să evite erorile posibile. Totuşi, acest proces nu este complet dacă acele concluzii la care ajunge managementul, în urma procesului de evaluare, nu se întorc la cel care – într-un fel sau în altul – le-a generat: la angajat. Procesul prin care angajatul primeşte aceste informaţii se numeşte feedback.

Pentru a înţelege mai bine legătura dintre procesul de evaluare şi feedback, vă vom aduce în atenţie o tipologie a întâlnirilor de tip postevaluare, elaborată în funcţie de criteriile rezultatelor obţinute şi

finalităţile discuţiei; astfel, este vital pentru succesul întâlnirilor ca angajatului să-i fie înmânate, în prealabil, rezultatele evaluării, pentru ca persoana în cauză să poată reflecta la rezultatele obţinute, să recitească fişa de post, să analizeze problemele care au apărut etc.

Dessler (1991, p. 520) ne propune patru tipuri de întâlniri post-evaluare, fiecare având finalităţi diferite: când în urma evaluării s-au obţinut:

1. performanţe bune urmate de promovarea în funcţie – finalitatea va fi: *realizarea de planuri de carieră*;
2. performanţe bune fără a fi urmate de promovarea în funcţie – finalitatea va fi: *feedback pentru menţinerea performanţelor*;
3. performanţe nesatisfăcătoare, corectabile – finalitatea va fi: *realizarea de planuri pentru ameliorarea performanţelor*;
4. performanţe nesatisfăcătoare, necorectabile – finalitatea va fi: *concediere sau tolerarea situaţiei* (discuţia post-evaluare nu mai este necesară).

Întâlnirea postevaluare se va păstra în zona pozitivă, fiind orientată spre aspectele ameliorative. Este important de asemenea să nu se omită încurajarea angajatului evaluat în a-şi susţine punctul de vedere, dat fiind faptul că majoritatea persoanelor se vor manifesta, în această situaţie, de o manieră extrem de defensivă.

Feedback-ul mai este important şi dintr-o altă perspectivă: astfel, acum evaluatul are posibilitatea să îşi exprime opinia cu privire la rezultatele ce i s-au acordat şi se pot face anumite ajustări. Aşa cum am arătat deja, în această şedinţă de feedback se vor stabili etapele viitoare care trebuie urmate pentru ca rezultatele să fie ameliorate. Dacă sistemul de evaluare nu este urmat de acţiuni corective susţinute organizaţional, simpla funcţie constatatoare nu va avea suficiente efecte de îmbunătăţire a rezultatelor, chiar dacă se vor observa eforturi individuale din partea unor angajaţi.

Gamble ne sugerează o distincţie între feedback-ul evaluativ şi feedback-ul nonevaluativ, urmând să abordăm în rândurile următoare feedback-ul de tip evaluativ, ca element ce întregeşte procesul evaluării. Astfel, feedback-ul evaluativ presupune să dezvoltăm o opinie despre o problemă aflată în discuţie, să efectuăm o judecată – pozitivă sau negativă – fundamentată în propriul sistem de valori. În această arie se disting trei tipuri de feedback: pozitiv, negativ şi formativ:

– *feedback-ul evaluativ pozitiv* încearcă să menţină activitatea angajatului în direcţia în care se află deja (spre exemplu, dacă rezultatele

sunt pozitive, el trebuie să persevereze în această direcţie) ; se cuvine însă să fim atenţi aici asupra unui aspect care poate transforma un feedback pozitiv într-unul aproape negativ – Milkovich şi Boudreau (1991) ne exprimă o astfel de situaţie în care formularea feedback-ului distruge fondul acestuia. Închipuiţi-vă că sunteţi elev/student, că aţi investit mult efort pentru a realiza performanţa la o materie la care, de obicei, nu aveaţi un asemenea succes. După examinare profesorul respectiv vă oferă un feedback „pozitiv" : *„În sfârşit* ai reuşit şi tu să iei o notă decentă la materia mea". Este evident, din exemplu, cum valoarea pozitivă a acestui feedback este deteriorată de maniera în care s-a exprimat examinatorul.

- *feedback-ul evaluativ negativ* serveşte unei funcţii corective care ajută la diminuarea/eliminarea comportamentelor nepotrivite (prin aceasta ne vom centra pe ceea ce trebuie schimbat, pe elementele care nu au corespuns criteriilor de evaluare) ;
- *feedback-ul formativ* este un tip special de feedback negativ, presupunându-se, în accepţiunea lui Don Tosti, că, dacă feedback-ul evaluativ pozitiv trebuie să fie oferit imediat ce o activitate a fost dusă la capăt cu succes (spre exemplu, formulări de tipul „Bună treabă"), în schimb cel negativ înseamnă o amânare până în momentul în care activitatea ar putea fi reluată, şi deci el este văzut ca un sprijin mai degrabă decât ca o critică (dacă o echipă a făcut greşeli în ultima întâlnire, moderatorul va aştepta o nouă întâlnire pentru a afirma „Haideţi astăzi să eliminăm erorile pe care le-am făcut ultima dată şi să încercăm să nu mai facem altele"). În orice caz, Gamble propune ca feedback-ul negativ să conţină formulări de tipul „Eu văd situaţia..." sau „Se pare..." mai degrabă decât „Este aşa", deoarece oferă celuilalt posibilitatea de a remedia problema fără a fi pus într-o lumină proastă pentru greşeala făcută.

Indiferent de tipul de feedback pe care trebuie să îl oferim angajaţilor, există câteva determinante esenţiale ale acestuia, care fac ca acţiunea de evaluare să determine schimbările pozitive şi atingerea performanţei de către angajaţi (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 444) :

- feedback-ul ar trebui, în mod ideal, să se bazeze pe încrederea dintre evaluator şi evaluat ; dacă această încredere nu există, angajatul poate considera că evaluarea a fost făcută pe criterii părtinitoare, că nu este corectă ;

- feedback-ul trebuie să fie mai degrabă specific decât general, de preferat să conţină exemple recente ; dacă o să-i spunem angajatului „Rezultatele tale sunt foarte slabe", fără să-i spunem concret unde greşeşte, reacţia noastră nu-i va fi de mare ajutor ;
- feedback-ul trebuie să fie oferit la timpul în care angajatul pare a fi gata să-l accepte ; câteodată este important să fie ales momentul în care i se spune unei persoane cât şi ce a greşit – cel care îi va comunica rezultatele o va face într-un context favorabil astfel încât să găsească în angajat un partener pentru a obţine rezultate mai bune, să identifice deschidere din partea acestuia ;
- feedback-ul trebuie să fie verificat în privinţa a ceea ce angajatului i se pare a fi valid ; evaluatorul poate cere angajatului să reformuleze şi să reproducă feedback-ul pentru a vedea ceea ce acesta din urmă a înţeles într-adevăr ;
- feedback-ul trebuie să includă acele lucruri pe care angajatul să fie capabil să le facă ; să nu includă mai mult decât ceea ce acesta poate să realizeze în timpul prevăzut pentru respectiva activitate.

Exerciţii şi teme de reflecţie

1. Analizaţi fişa de evaluare următoare şi adaptaţi-o particularităţilor companiei în care lucraţi. Stabiliţi ponderi diferite criteriilor şi realizaţi propria fişă de evaluare, stabilind totodată mărimea scalei de evaluare.

Fişă de evaluare – reprezentanţi vânzări

1. Îndeplinirea obiectivelor
   a) Realizarea planului de vânzări individual
   b) Nivelul încasărilor/clienţi restanţieri
   c) Contactări *versus* clienţi alocaţi
2. Aspecte profesionale extrase din fişa de post
   a) Cunoaşterea ofertei curente şi a modificărilor intervenite
   b) Planificarea şi eficientizarea activităţii
   c) Verificarea onorării comenzilor şi servicii postvânzare oferite

3. Atitudine față de muncă și colegi
   a) Încearcă mai mult decât se așteaptă de la el/ea, dovedește interes pentru muncă
   b) Este gata oricând să ofere o mână de ajutor colegilor, are o atitudine proactivă
4. Respectarea procedurilor interne
   a) Documentele vehiculate sunt corect întocmite
   b) Se încadrează în bugetul alocat
   c) Respectă valorile firmei
5. Abilități de comunicare
   a) Comunicarea cu clienții companiei
   b) Comunicarea în interiorul companiei (inițiază discuții, clarifică nemulțumirile, este calm și civilizat)
6. Inițiativă în îndeplinirea sarcinilor de serviciu
7. Calități personale cerute în mod specific de organizația dumneavoastră
8. Ținută (adecvată, curată)

2. Identificați erorile de evaluare pe care tindeți să le manifestați în interacțiunile cu colegii dumneavoastră. Într-o etapă următoare, imaginați-vă că trebuie să monitorizați evaluarea realizată de către o altă persoană : a) un coleg al dumneavoastră, un evaluator intern ; b) o persoană din afara organizației, un evaluator extern. Să presupunem că observați că evaluatorul a manifestat una sau mai multe erori de evaluare din cele descrise anterior. Care este reacția dumneavoastră ? În situația în care nu puteți renunța la persoana respectivă ca evaluator, ce strategii veți aplica pentru a diminua efectul erorilor de evaluare ?
3. Schițați un discurs de acordare de feedback pentru o persoană care a obținut punctaje scăzute la performanțele profesionale, care este relativ agresivă în comportamentul verbal și vă așteptați să nu

accepte rezultatele respective. Cu ce veţi începe discursul? Care sunt aspectele pozitive ce vor constitui un sprijin în susţinerea dialogului şi orientarea ameliorativă ulterioară?

4. Realizaţi un chestionar de evaluare prin metoda feedback 360°, surprinzând aspectele care pot fi evaluate atât de poziţiile inferioare, cât şi de cele egale şi superioare cu care interacţionează angajatul de pe postul în discuţie. (Vă sugerăm următoarele categorii: calităţi manageriale; iniţiativă; comunicare; două-trei atribute interpersonale la alegere; competenţe profesionale specifice. Atenţie! Atributele integrate în chestionar trebuie să poate fi „vizibile" din perspectiva evaluatorilor.) Dacă nu aţi mai folosit această metodă de evaluare până în prezent, realizaţi o analiză comparativă între rezultatele obţinute prin alte metode de evaluare şi cele obţinute prin feedback 360°. Ce a adus nou pentru dumneavoastră folosirea metodei?

BCUIASVICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7 Aspecte motivaționale. Recompensarea

1. Teorii şi modele ale procesului motivaţional

Încercaţi să vă gândiţi la fiecare acţiune pe care o desfăşuraţi în activitatea dumneavoastră cotidiană. În spatele întregului demers întreprins veţi găsi – mai mult sau mai puţin evidente – o serie de motive, ce pot fi gândite drept cauze ale activităţii, întrucât „motivaţia este o pârghie importantă în procesul autoreglării individului" (Zlate, 2000b). Iată de ce acţiunea de motivare, conceptualizată aici cu ajutorul unor definiţii simple de tipul celei oferite de către Steers şi Porter, pentru care „motivaţia este ceea ce energizează, direcţionează şi susţine un comportament" (*apud* Saal, Knight, 1988, p. 256), ori din perspectiva lui Johns, în viziunea căruia motivaţia ar presupune „măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop" (Johns, 1998b, p. 150), devine foarte importantă atunci când ne referim la rolul pe care îl poate juca în asigurarea performanţei optime într-o organizaţie. Johns susţine că sunt necesare patru caracteristici de bază pentru a putea vorbi despre motivaţie: efortul, perseverenţa, direcţia şi obiectivele.

Ce înseamnă toate acestea pentru specialistul în resurse umane? Ca să răspundem competent la o astfel de întrebare vom căuta în literatura de specialitate o teorie ori un model explicativ pentru a putea dezvolta de fiecare dată strategii de motivare în conformitate cu o schemă generală pentru toate persoanele implicate şi în toate situaţiile pe care le-am putea întâlni. Dar, ca de obicei în ştiinţele care urmăresc să descrie şi să explice omul, avem de-a face nu cu o teorie, ci cu un evantai larg de teorii. Acest lucru nu ar trebui să ne sperie şi nici să ne deruteze; ca întotdeauna, larga şi diversa deschidere teoretică poate

prezenta avantajul pentru cititor de a întâlni un demers explicativ coerent cu situaţia concretă cu care se confruntă ori de a putea colaţiona în acest sens părţi din modelele prezente astăzi în literatura de specialitate. Iată de ce în continuare vom efectua o scurtă trecere în revistă a principalelor teorii care au încercat să explice fenomenul complex al motivării. Totodată, cu ajutorul unor exerciţii şi exemple edificatoare în tot acest demers, vom pune la dispoziţia cititorului şi suportul pentru imaginarea acelor instrumente de motivare concrete pe care specialistul în resurse umane să le dezvolte în organizaţia din care face parte.

Ceea ce putem numi o teorie clasică în domeniul motivaţiei este modelul pe care **Abraham Maslow** îl publica încă din 1943; acesta porneşte de la ideea că fiinţele umane au cinci seturi de nevoi aşezate într-o ierarhie a importanţei (taxonomie). Datorită formei grafice în care a fost descrisă aceasta, putem vorbi şi despre „piramida" lui Maslow ce conţine: nevoile fiziologice (necesar de satisfăcut pentru ca persoana să poată supravieţui – de hrană, de oxigen, somn etc.); nevoile de securitate (vizând satisfacerea unor cerinţe ca siguranţa, predictibilitatea/organizarea mediului în care omul trăieşte); nevoile de apartenenţă (incluzând afecţiunea, interacţiunea socială, oferirea şi primirea de dragoste şi prietenie); nevoile de stimă (se referă în acelaşi timp la autorespect şi stima adresată propriei persoane de către ceilalţi, încrederea, puterea, independenţa şi libertatea proprie împreună cu prestigiul, atenţia şi aprecierea din partea celorlalţi); nevoile de autoîmplinire (implică necesitatea exprimării şi realizării persoanei la întregul potenţial – aşa cum Maslow se exprimă, „ceea ce omul poate să fie, trebuie să fie"). Astfel, putem observa că, folosind această ierarhie, dacă organizaţia îi oferă individului satisfacerea nevoilor de bază (cele fiziologice şi de securitate s-ar putea traduce, spre exemplu, printr-un salariu minim pentru a-i permite acestuia existenţa, siguranţa locului de muncă prin regulamente datorită cărora, dacă acesta le respectă, va avea un mediu de lucru plăcut şi confortabil etc.), putem să gândim dezvoltarea acestuia în direcţia unei implicări majore care să îi confere maxim de performanţă. Chiar dacă teoria lui Maslow este cea mai cunoscută, ea nu mai este recomandată ca un predictor comportamental de către unele dintre analizele recente din literatura de specialitate, în special deoarece există diferenţe între indivizi. Astfel, Gibson observa că, la nivel cultural (Gibson *et al.*, 1997), americanii pot fi percepuţi de străini ca fiind leneşi

şi nemotivaţi (etichetare care constă în conflictul dintre pattern-urile culturale diferite referitoare la comportamentul de lucru, stilul managerial şi rolul muncii în viaţa angajatului); la cealaltă extremă, în China şi în alte culturi, un bonus în bani pentru o performanţă deosebită poate – la extrem – să facă angajatul să se simtă stânjenit şi chiar umilit. În acelaşi timp, aceleaşi diferenţe individuale presupun şi câteva aspecte pozitive de care se cuvine să ţinem seama (Mullins, 1993): astfel, spre exemplu, unele persoane preferă să aibă siguranţa muncii într-o organizaţie birocratică decât să fie mai bine plătite şi să aibă o poziţie mai importantă într-o altă organizaţie cu preţul unei securităţi scăzute a postului respectiv.

Teoria lui **Clayton Alderfer** încearcă să explice motivaţia cu ajutorul a trei tipuri de necesităţi: nevoile de existenţă (similare cu cele fiziologice şi cu cele de securitate la Maslow); nevoile relaţionale (se direcţionează spre comunicarea cu ceilalţi, spre interacţiune şi schimbul de sentimente – fiind similare nevoilor de apartenenţă şi celor de stimă din ierarhia lui Maslow) şi nevoile de dezvoltare/creştere (similare nevoilor de autoîmplinire la Maslow, acestea sunt focalizate pe utilizarea maximală a potenţialului individului, pe dezvoltarea creativă a unor noi abilităţi şi deprinderi, pe autorealizare). Chiar dacă, la o primă vedere, această teorie poate fi considerată o rezumare a dezvoltării operate de către Maslow, Alderfer are o contribuţie importantă în sprijinul imaginării unui instrument de lucru pentru specialistul în resurse umane: teoria acestuia din urmă (ERG, cum a mai fost numită) nu presupune, ca în cea anterioară, că pentru a îndeplini o necesitate de ordin superior trebuie în mod obligatoriu să îndeplinim o necesitate de ordin inferior. În altă ordine de idei, dacă la Maslow o necesitate de ordin superior nu este satisfăcută, persoana nu va reveni la o necesitate de ordin inferior care a fost satisfăcută, pe când în teoria ERG nesatisfacerea unei nevoi superioare (de genul celei de dezvoltare) pentru un angajat (datorită politicii companiei sau sărăciei resurselor de care dispune aceasta la un moment dat) va putea fi un factor motivator spre reîntărirea nevoilor de relaţionare ori de existenţă. Astfel, conform lui Alderfer, putem vorbi despre un al doilea proces motivator, pe lângă cel de progresie prin satisfacerea unor nevoi: procesul regresiei prin frustrarea unor nevoi.

Frederik Herzberg a organizat un studiu interesant în care a cerut unui număr de 203 contabili şi ingineri să identifice aspectele unui post ocupat – în prezent sau în trecut – care le-au oferit cele mai mari

satisfacţii şi ce aspecte le-au cauzat cele mai mari insatisfacţii. Răspunsurile subiecţilor erau libere şi trebuiau să fie detaliate ; autorul a decantat aceste informaţii, obţinând două mari categorii : factori de menţinere sau „igienici" şi factori de dezvoltare (care acţionează drept motivatori). Teoria lui Herzberg (intitulată „teoria celor doi factori") include în rândul factorilor igienici : salariul, statutul deţinut, securitatea postului, condiţiile de lucru, nivelul şi calitatea controlului, politica şi procedurile companiei şi relaţiile interpersonale. Autorul consideră că aceşti factori nu conduc la motivare în sine, ci servesc drept suport pentru a evita apariţia insatisfacţiei. La rândul lor, factorii de dezvoltare, care conduc la motivare şi satisfacţie, sunt : natura muncii în sine, realizările, recunoaşterea, responsabilitatea, dezvoltarea personală şi avansarea. Specialistului în resurse umane îi revine sarcina de a consilia managementul firmei în a asigura, pe de o parte, condiţiile îndeplinirii factorilor igienici şi a stimula, pe de altă parte, factorii de dezvoltare/motivare (mai ales că unele conduceri ale unor companii au tendinţa de a considera suficienţi pentru motivare factorii igienici). În funcţie de condiţiile practice existente în organizaţiile în care lucrează, specialiştii în resurse umane pot să adreseze întrebări asemănătoare cu cele formulate de către Herzberg pentru a obţine un rezultat concret şi adaptat situaţiei date.

Teoria lui **David McClelland** se dovedeşte a fi una dintre cele mai funcţionale pentru viziunea organizaţională asupra fenomenului motivaţiei. Autorul porneşte de la ideea că nevoile reprezintă o reflectare a unor caracteristici personale cu o anumită stabilitate, caracteristici ce s-au sedimentat prin interacţiunea anterioară a individului cu mediul social. Nevoile studiate în special de McClelland (care nu sunt ierarhizate, ca la Maslow sau Alderfer) sunt cele de realizare, afiliere şi putere. Astfel, la persoanele la care nevoia de realizare primează apar o seamă de indicatori : se preferă sarcini şi obiective cu dificultate moderată deoarece acestea oferă cele mai bune oportunităţi de a fi realizate maximal – dacă sarcina ar fi prea dificilă, există riscul să nu poată fi dusă la bun sfârşit ; dacă este prea uşoară, rezultatul ar aduce o redusă satisfacţie a succesului. Alţi indicatori ar fi : preferinţa pentru o responsabilitate personală pentru performanţă (ceea ce implică o centrare mai degrabă pe propriile abilităţi şi eforturi decât pe activitatea colegilor din echipă sau intervenţia şansei), dorinţa de a primi un feedback care să arate cât de bine au performat sarcina şi tendinţa de a evita rutina, de

a căuta noi căi de a face lucrurile pe care trebuie să le facă. Deoarece persoanele care posedă nevoia de realizare reprezintă membri utili pentru organizaţie, McClelland a investigat posibilitatea de a pregăti oamenii în direcţia dezvoltării unei motivaţii superioare pentru realizare. Ca un rezultat al acestor eforturi, autorul a sugerat patru paşi care ar trimite spre o astfel de finalitate:

- persoanele respective să primească o întărire a succesului prin acordarea de feedback, fapt ce va conduce la dorinţa de a obţine performanţe mai înalte;
- dezvoltarea unor modele pentru modul cum trebuie performat rolul, căutând simultan modalităţi de a-i încuraja pe cei care au performat bine;
- modificarea imaginii de sine a angajaţilor astfel încât aceştia să se vizualizeze ca având nevoie de provocări şi succes;
- controlarea visurilor de perspectivă şi a reflecţiei angajaţilor despre propria persoană în termeni pozitivi.

Al doilea tip de nevoie adus în discuţie de către McClelland este nevoia de afiliere. Această nevoie se caracterizează prin tendinţa persoanelor respective de a avea ceea ce se numeşte inteligenţă socială: într-o organizaţie acestea învaţă repede reţelele sociale şi sunt deschise în a comunica frecvent cu cei care formează respectivele reţele; de altfel, datorită acestei deschideri putem observa o anumită preferinţă în a se evita conflictele.

Pentru McClelland, nevoia de putere poate fi, de asemenea, regăsită ca o explicaţie a motivaţiei oamenilor de a se comporta într-un anume fel. La baza acestei nevoi stă dorinţa persoanelor de a avea o influenţă asupra celorlalţi; iată de ce putem recunoaşte un individ care are predominant o astfel de nevoie prin aceea că el va căuta în interiorul organizaţiei grupuri în care să aibă influenţă şi în care să se poată impune dintr-o postură de lider. Trebuie remarcat că McClelland observă că aceste nevoi reprezintă indicatori, dar nu sunt singurele responsabile de comportamentul persoanelor (apar diferenţieri care ţin de valorile acestora din urmă, de situaţia concretă etc.). Oricare dintre aceste nevoi poate crea în condiţii potrivite persoane care să asigure o performanţă înaltă (spre exemplu, nevoia de afiliere, care pare la o primă vedere cea mai puţin legată de eficienţă, devine extrem de utilă în condiţiile necesităţii unei activităţi de echipă).

Dacă până acum investigaţiile teoretice îşi propuneau să identifice cauzele, acele elemente care ne motivează pentru a face un anumit lucru, următoarea grupă de teorii a încercat să explice mai degrabă procesul (de aceea s-au numit teorii procesuale) în urma căruia motivaţia îşi face apariţia. În această arie tematică se situează teoria aşteptărilor a lui **Victor Vroom**. În esenţă, acesta a pus în funcţie o matrice care a conjugat trei variabile-cheie: valenţa, instrumentalitatea şi aşteptarea.

Valenţa reprezintă satisfacţia anticipativă a obţinerii rezultatelor, gradul în care acestea pot fi atractive ori neatractive pentru individ (ceea ce diferenţiază în opinia autorului valenţa de valoare, cea din urmă fiind satisfacţia prezentă oferită de rezultate). Astfel, pentru un angajat, obţinerea în viitor a unui salariu mai bun poate fi un element atractiv (valenţa pozitivă), pe când posibilitatea de a fi concediat nu este deloc atractivă (valenţa negativă); ambele perspective îl pot motiva însă pe angajat. Cercetând rezultatele – privite drept consecinţe ale unor comportamente în muncă –, Vroom a observat că există două niveluri ale rezultatelor unor activităţi: unul direct, performativ (cum ar fi obţinerea, de către angajat, a unei productivităţi ridicate) şi unul mai puţin manifest, dezvoltat de angajat în planul personal, al nevoilor (cum ar fi un salariu consistent, aprecierea superiorilor, promovarea ori prietenia colaboratorilor). Valenţa rezultatelor despre care vorbeam mai devreme se produce prin cel de-al doilea termen-cheie: instrumentalitatea.

Instrumentalitatea reprezintă probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi (în cazul nostru productivitatea) să conducă la un rezultat de ordinul al doilea (spre exemplu, un salariu mai bun). Dacă această probabilitate este mare, iar valenţa atribuită rezultatului de ordinul doi este ridicată (angajatul îşi doreşte mult o mărire de salariu), intervine în scenă al treilea determinant: *aşteptarea*.

Aceasta din urmă devine extrem de importantă (de altfel, cum se poate constata, dă numele teoriei) deoarece aşteptarea măsoară gradul la care angajatul consideră că poate obţine rezultatul de ordinul întâi. În acest mod, cele trei variabile-cheie se integrează într-un flux intitulat de către Vroom forţa motivaţională. Forţa motivaţională reprezintă modul în care balanţa instrumentală între rezultatele de ordinul întâi (dorite de către organizaţie) şi cele de ordinul al doilea (precizate de nevoile angajatului) determină încrederea acestuia din urmă în posibilităţile sale

de a atinge rezultatul de ordinul întâi şi conduce la un efort dimensionat în acest scop. Iată de ce organizaţia trebuie să se preocupe în primul rând de creşterea acestor aşteptări, să ofere angajaţilor condiţiile fizice, dar şi psihologice astfel încât aceştia să se considere capabili de performanţe înalte. În al doilea rând, firma trebuie să se asigure că legătura dintre rezultatele de ordinul întâi şi cele de ordinul al doilea este cunoscută şi securizantă pentru angajat. Mai precis, dacă angajatul va depune eforturi însemnate şi va obţine performanţe superioare dorindu-şi o promovare, el va trebui să şi obţină această promovare. Este evident că este destul de dificil să cunoaştem toate rezultatele de ordinul al doilea pentru fiecare angajat; este totuşi important ca managerii direcţi să facă eforturi în acest sens deoarece astfel vor putea dezvolta „pachete motivaţionale" care vor viza direct şi vor motiva maximal fiecare persoană.

Teoria echităţii aduce la rândul ei o determinantă procesuală în studiul motivaţiei. În esenţă, se porneşte de la ideea că angajaţii unei companii îşi compară raportul între eforturile proprii la locul de muncă şi recompensele obţinute în urma acestor eforturi cu raportul de acelaşi tip al unei alte persoane ori al unui alt grup. O egalitate între aceste raporturi îi oferă angajatului posibilitatea satisfacţiei în muncă, o inegalitate este, dimpotrivă, aducătoare de insatisfacţie, şi deci conduce la descurajarea şi demotivarea angajatului în a-şi îndeplini la un nivel maximal responsabilităţile. Implicaţiile teoriei echităţii asupra studiului motivaţiei sunt evidente: gândiţi-vă la propria persoană dacă aţi avea un coleg de departament cu o vechime inferioară dumneavoastră, cu o pregătire mai redusă decât a dumneavoastră şi ale cărui activitate şi responsabilitate le apreciaţi ca fiind mai puţin eficiente în comparaţie cu activitatea şi responsabilitatea pe care le aveţi – şi ar câştiga exact cât dumneavoastră. Chiar dacă personal aţi putea fi mulţumit de raportul activitate desfăşurată/retribuţie primită, faptul că această persoană câştigă la fel, deşi nu are *input*-urile de care dispuneţi, va diminua motivaţia dumneavoastră pentru ceea ce faceţi. Iată de ce, prin prisma teoriei echităţii, specialistul în resurse umane trebuie să cunoască – prin discuţii libere sau în urma unor chestionare bine construite etc. – persoanele-etalon pe care angajaţii companiei le aleg pentru comparaţie (chiar dacă uneori acestea din urmă sunt angajatele altor companii) şi să încerce să ofere programe prin care să diminueze inechitatea pe care angajaţii respectivi o pot resimţi la un anumit moment dat.

Don Elizur a realizat în 1989 un studiu transcultural prin intermediul unui chestionar cu o configuraţie care să acopere principalele teorii ale motivării (Maslow, Herzberg, McClelland, Hackman şi Oldham etc.), cuprinzând în forma finală 24 de itemi care propuneau răspunsuri ce trebuiau alese pe o scală de la „foarte neimportant" la „foarte important" (*apud* Corbett, 1994). Factorii motivaţionali au fost ierarhizaţi după cum urmează: 1 – cel mai important factor, 10 – cel mai puţin important):

Tabelul 14. *Indicatori comparativi ai motivaţiei* (apud *Elizur, 1989)*

	SUA	Marea Britanie	Germania	Olanda	Taiwan	Coreea	Ungaria	China
Muncă interesantă	1	2	1	1	2	3	6	5
Realizări	2	6	7	2	1	1	2	1
Promovare	3	7	10	6	4	7	10	6
Recunoaştere personală (autostimă)	4	5	9	9	3	9	7	3
Folosirea abilităţilor	5	4	6	6	8	4	5	2
Autonomia în muncă	6	9	5	4	7	10	9	4
Siguranţa postului	7	8	4	8	5	2	8	10
Manager bun (atent şi corect)	8	10	3	7	6	6	1	7
Venituri bune	9	3	8	10	10	8	4	9
Colegi buni (agreabili)	10	1	2	3	9	5	3	8

Toate teoriile explicative ale motivaţiei ne oferă o plajă largă de posibilităţi, atât în a înţelege, cât şi în a construi mecanisme de motivaţie eficiente în organizaţiile din care facem parte. Gordon (1983) stabileşte o legătură directă între trebuinţele individuale (apelând la piramida lui Maslow, dar extinzând spectrul sub care are loc tot acest proces) şi

suportul pe care organizaţia îl poate oferi angajatului ce manifestă aceste trebuinţe. Astfel:

1. trebuinţele fiziologice reclamă din partea organizaţiei *plata, pauza de prânz, locuinţă de serviciu*;
2. trebuinţele de securitate pot fi împlinite de către companie prin *planurile de beneficii, pensii, stabilitate, existenţa salariului*;
3. trebuinţele de afiliere (apartenenţă, coeziune, iubire) se pot realiza prin *pauzele de cafea, încurajarea membrilor departamentelor să practice diverse sporturi de echipă, picnicurile companiei şi alte evenimente sociale organizate de către aceasta, echipele de muncă, plata*;
4. trebuinţele de stimă reclamă din partea organizaţiei *dezvoltarea autonomiei angajaţilor, responsabilitatea, plata (văzută aici ca simbol de status), prestigiul dat de situarea biroului ori de lucrurile care îl mobilează pe acesta*;
5. trebuinţele de realizare (competenţă) pot fi împlinite de către companie prin *provocarea oferită de postul ocupat, plata (dacă este considerată ca un rezultat al realizărilor)*;
6. trebuinţele de putere pot fi realizate prin *oferirea unor poziţii de conducere şi creşterea autorităţii angajatului*;
7. trebuinţele de autoactualizare (creştere) vor fi împlinite prin oferirea de către organizaţie a *provocărilor* şi prin extinderea în şi mai mare măsură a *gradului de autonomie*.

Aşa cum se poate observa, există şi limite în tot acest demers, limite sintetizate de către literatura de specialitate (vezi şi Saal, Knight, 1988):

a) motivaţia trebuie să fie echilibrată de abilitatea angajatului. Astfel, nu este suficient ca un individ să fie bine motivat ca să facă un anumit lucru, dacă respectiva persoană nu posedă şi capacităţile, cunoştinţele, experienţa etc. de a face acest lucru. Inexistenţa acestui echilibru între motivare şi abilităţi conduce de multe ori la eşecul unora dintre programele motivaţionale promovate de către companii;
b) diferenţele individuale existente la alegerea motivelor: oamenii sunt motivaţi de lucruri diferite, acelaşi program de motivare poate să aibă succes la unii angajaţi şi să fie ineficient în ceea ce-i priveşte pe alţii. Iată de ce, aşa cum vom detalia, este necesară luarea în considerare a diferenţelor individuale în conceperea unor programe

de motivare (pentru a lua doar un exemplu, doi colegi de muncă, având funcţii egale, pot răspunde maximal la îndeplinirea unor obiective diferite: pentru unul dintre ei, primirea unei diplome de angajat al lunii, într-un cadru festiv, poate fi extrem de motivantă, pe când pentru cel de-al doilea inexistenţa unei recompensări materiale poate să fie mai degrabă un factor de descurajare a unei performanţe înalte în viitor);

c) motivaţii directe şi indirecte: în fapt, noi nu putem observa motivaţia angajatului în mod direct, fiind în situaţia de a o pune în evidenţă prin propriile inferenţe din observaţiile făcute de noi asupra comportamentelor pe care le putem vedea. Uneori însă, aceste inferenţe nu sunt corecte, motivaţiile persoanelor putând fi legate de determinanţi ascunşi, care nu pot fi puşi în evidenţă cu uşurinţă;

d) natura dinamică a motivelor: factorii care motivează persoanele se schimbă, deoarece angajaţii trebuie să facă faţă unor condiţii noi, se maturizează ori regresează etc. Acest lucru are o consecinţă directă asupra programelor de motivare: mulţi dintre manageri observă că oamenii cu care lucrează nu mai răspund favorabil formelor de motivare folosite în trecut, şi totuşi se încăpăţânează să le folosească tot pe acestea. Concluzia este evidentă: programele de motivare trebuie să se bazeze pe o analiză de profunzime şi continuă a angajaţilor;

e) stereotipurile: acest aspect derivă relativ din cel anterior; cercetările au evidenţiat că în organizaţii există diferite puncte de vedere stereotipice definind modul în care trebuie motivaţi oamenii.

2. Politica salarială de motivare

Angajatul poate fi răsplătit pentru munca sa, pentru rezultatele pe care le produce, în moduri diferite; în mod convenţional însă, se consideră că modalitatea principală rămâne salariul de bază. Acesta din urmă poate fi stabilit luând în considerare „aspecte importante precum:

- echitatea internă;
- echitatea externă;

- performanţele obţinute" (Rock, Berger, 1998).

Echitatea internă porneşte de la un echilibru pe care organizaţia trebuie să-l promoveze; aşa cum ilustra anterior teoria echităţii, în lipsa unei asemenea balanţe între performanţa angajatului şi modul de recompensare oferit de către companie, aceasta din urmă poate fi confruntată cu fenomene negative evidenţiate prin nemulţumiri şi plângeri, fluctuaţia crescută de personal etc. Pentru a atinge această echitate (sau, cel puţin, a ne apropia de ea) este necesară luarea în calcul a unei serii de factori pe care să-i cuantificăm, aceşti factori sprijinindu-ne în demersul de realizare a unei politici salariale complexe, bazată pe o varietate de aspecte:

1. experienţa;
2. educaţia;
3. complexitatea responsabilităţilor;
4. gradul de supervizare necesar;
5. gradul de supervizare exercitat;
6. capacităţi mentale necesare;
7. capacităţi fizice necesare;
8. condiţii de muncă (Brady, *apud* Scarpello, Ledvinka, 1988).

Pentru a efectua cuantificarea despre care vorbeam mai devreme, putem utiliza mai multe scale de evaluare: spre exemplu, în cazul gradului de supervizare necesar se poate folosi un continuum pe cinci trepte. Pe piaţa managementului resurselor umane există şi alte formule; dacă nu le-aţi întâlnit ori firma dumneavoastră nu-şi permite (financiar) să utilizeze un astfel de sistem prefabricat, puteţi construi dumneavoastră înşivă unul pornind de la aceşti factori.

Desigur că această echitate internă trebuie să aibă în vedere şi anumite perspective concrete:

a) subiectivitatea crescută a angajatului atunci când îşi va evalua rezultatele şi le va compara cu cele ale unui coleg dintr-un post similar trebuie combătută cu dezvoltarea principiilor de autoevaluare prin prisma criteriilor propuse de către firmă (vezi capitolul despre evaluare);

b) uneori compania alege să recompenseze diferit activităţi similare pe posturi similare din motive externe acestei relaţii (cum ar fi negocierea cu un candidat de la o companie concurentă a unui salariu

superior pentru a trece în „tabăra" organizaţiei respective) – aceste motive se cuvine a fi explicate, identificându-se modalităţi alternative de recompensare pentru vechii salariaţi ai organizaţiei;

c) unele companii optează pentru politica „salariului confidenţial" negociat cu fiecare persoană în parte pentru a evita implicaţiile puse în evidenţă de teoria echităţii (uneori însă, această modalitate induce o stare de neîncredere şi poate chiar amplifica nejustificat unele temeri ale angajatului că un coleg al lui s-ar putea să „fi obţinut mai mult de la companie"). Iată de ce o politică a echilibrului şi a transparenţei este uneori cea mai productivă; în principiu, cercetările din domeniu demonstrează că „atât subrecompensarea, cât şi suprasalarizarea au efecte negative" (Rock, Berger, 1998).

Echitatea externă se referă la echilibrarea nivelului salarial din companie cu gradul de salarizare existent pe piaţa muncii pentru un post similar. Deşi între diferite ramuri industriale există posibilitatea unor diferenţieri care nu pot fi reduse în totalitate, alocarea unui salariu mult mai redus pentru un post relativ asemănător cu altele recompensate superior va conduce, la rândul său, la o fluctuaţie mare de personal pe postul respectiv sau la angajarea unor persoane subcalificate (care nu s-ar putea menţine pe posturile similare mai bine plătite din alte firme pentru că au încă nevoie să-şi extindă nivelul de expertiză). Nu în ultimul rând, salariul trebuie corelat cu performanţa. Cercetările din domeniu arată că angajaţii cu performanţe înalte percep o legătură foarte strânsă între veniturile obţinute şi performanţă.

Michael White (*apud* Child, 1987, p. 203) observă că există câteva direcţii majore ce pot fi luate în considerare în stabilirea sistemului de plată; fiecare dintre aceste principii ale construcţiei sistemului de venituri prezintă avantaje pentru anumite situaţii specifice:

simplitate		complexitate
în perioadele de schimbare şi presiune este mai simplu pentru manageri să exercite controlul şi să urmărească costurile	*versus*	*asigură managementului mai multe opţiuni pentru a răspunde diferitelor solicitări, este dificil să prevezi costurile şi balanţa corectitudinii*

standardizare		diferenţiere
uşurinţa controlului sistemului, costuri reduse de administrare, evitarea riscului favoritismului, a schimbărilor necontrolate	*versus*	*recunoaşterea diferenţelor individuale şi adaptarea salariilor la acestea, influenţând potenţialul motivaţional*
relativ fix şi rigid		flexibilitate şi adaptabilitate
atractiv prin capacitatea de a păstra disciplina şi controlul în faţa schimbărilor şi presiunilor	*versus*	*atractiv pentru că poate conduce la evitarea conflictelor cu forţa de muncă*
încercare de influenţare a motivaţiei ori de creştere a performanţei		accent pe construirea unei relaţii colective armonioase
maximizează potenţialul motivaţional şi ajută la controlul costurilor directe în faţa intensificării competiţiei	*versus*	*conduce la cooperare, relaţii armonioase în interiorul grupului de muncă, atingându-se obiective stabilite flexibil*

Dacă mai sus am menţionat principiile generale de abordare a unui sistem de salarizare, consemnăm şi existenţa unor alte aspecte direct corelate cu cultura organizaţiei; aceste aspecte sunt la fel de importante în stabilirea recompenselor materiale. În primul rând ne vom focaliza pe diferitele tipuri de câştiguri ce pot fi acordate unui angajat pentru că efectuează o anumită muncă:

- salariu de bază;
- salariu de merit (salariu mărit faţă de valoarea salariului de bază în funcţie de performanţa individuală şi care reflectă şi valoarea crescută a angajatului);
- bonusuri în urma stabilirii profitului firmei;
- bonusuri în urma unor profituri obţinute de departament/echipa de lucru a unui proiect;
- bonusuri individuale obţinute de un angajat, în funcţie de evaluări întâmplătoare ale acestuia;
- bonusuri în funcţie de abilităţile dezvoltate în urma implicării unor proiecte practice sau de dezvoltare personală;

- bonusuri cu ocazia sărbătorilor (Paşte, Crăciun);
- acţiuni (şi dividende) ale companiei în care persoana este angajată;
- prime speciale pentru angajaţii importanţi (cu contribuţii deosebite) pentru ca aceştia să nu părăsească firma.

Dacă salariul de bază (şi cel de merit) reprezintă rezultatul unui calcul în raport cu resursele financiare ale companiei şi principiile enunţate anterior, bonusurile şi primele (cu excepţia celor tradiţionale, de sărbători) se pot stabili în funcţie de politica organizaţiei şi de cultura acesteia. Programul de recompensare trebuie stabilit şi comunicat astfel încât acesta să fie cunoscut şi apreciat la justa lui valoare de către toţi angajaţii; altfel, în ciuda importanţei sale obiective, programul de recompensare riscă să fie greşit interpretat şi desconsiderat.

La rândul său, programul de acordare a bonusurilor trebuie să reflecte direcţia pe care organizaţia s-a înscris şi doreşte să o urmeze în continuare. Spre exemplu, nu se vor înregistra rezultate deosebite dacă se stabileşte că se vor acorda semestrial sau anual bonusuri pentru munca în echipă, dar climatul şi cultura sunt puternic orientate spre individualism şi există o competiţie acerbă internă între angajaţi. Un alt exemplu în care recompensarea nu este direcţionată în acelaşi sens cu politica organizaţiei ar putea fi acela când regăsim, printre valorile „explicite" şi verbalizate, aşteptarea iniţiativei din partea angajaţilor, dar nu există bonusuri pentru ideile noi şi, în plus, nu există un sistem de recepţionare şi analiză a acestora.

Un alt factor de succes îl reprezintă elementul de încredere între angajator şi angajat; de aceea, este important să se asigure un cadru prin care să se recepţioneze acordarea echitabilă a acestor bonusuri. Pentru a lua şi aici un exemplu, observăm că subiectivismul evaluatorilor pe baza cărora se acordă bonusurile prejudiciază bunele intenţii ale angajatorului. Dacă încrederea în angajator nu este suficientă, nu vom obţine implicarea la cote mai înalte a angajaţilor, chiar dacă sistemul de recompensare este gândit în acord cu profitul companiei. Întrucât nu toţi angajaţii au acces la actele contabile şi, pe de altă parte, pentru că încrederea este redusă, implicarea angajaţilor nu va spori până când încrederea nu va fi consolidată.

Este evident că sistemul de recompensare nu reprezintă altceva decât un alt fenomen organizaţional care trebuie să se afle într-un deplin acord cu celelalte elemente integrate în sistemul organizaţional ca întreg. Astfel, la redefinirea politicii salariale trebuie să fie operată o reclarificare a obiectivelor şi standardelor de performanţă, deoarece multe dintre confuzii apar din necunoaşterea nivelului de performanţă ce trebuie atins. În plus, atât managementul, cât şi cultura organizaţională trebuie să susţină şi să consolideze comportamente dezirabile şi aşteptate; managementul trebuie să conştientizeze faptul că stilul de lucru, climatul organizaţional, comportamentele angajaţilor etc. nu pot fi schimbate instantaneu prin intermediul unui sistem nou de acordare a bonusurilor. Pentru acest deziderat devin necesare eforturi concertate şi de durată, cuplate cu alte sisteme de motivare, cu dezvoltarea echipei şi a unui nou stil de lucru, cu instruire şi evaluări succesive urmate de acordarea feedback-ului.

Luând în considerare acest ansamblu de variabile care intervin în procesul de schimbare şi evoluţie organizaţională, nu trebuie să cădem în cealaltă extremă: aceea de a diminua rolul politicii salariale. Conform studiilor în domeniu, sistemele de premiere pot influenţa în mod pozitiv sau negativ „şase factori: atracţia şi retenţia în organizaţie, motivaţia, dezvoltarea abilităţilor, cultura organizaţională, reîntărirea şi definirea structurii, precum şi costurile (la nivel de costuri-beneficii)" (Cooper, în Rock, Berger, 1998). De aceea, rămâne importantă realizarea unui sistem de salarizare şi premiere care să orienteze aceşti factori către polul pozitiv al acţiunii organizaţionale. Cum putem face însă acest lucru? Există o multitudine de variante posibile la care puteţi face apel, câteva dintre principiile acestei orientări fiind (sursa: *www.busfin.uga.edu*):

- compensaţiile trebuie stabilite printr-o formulă echitabilă şi în urma unor evaluări realiste;
- sistemul de recompensare trebuie păstrat într-o formulă clară şi uşor de înţeles, astfel încât fiecare angajat să-l poată cunoaşte;
- compensaţiile trebuie dezvoltate într-o manieră corectă (realizarea acestui lucru este o provocare continuă în condiţiile unei pieţe schimbătoare);

- sistemul de recompensare trebuie păstrat motivant şi corect şi în momentele de răsturnare a pieţei, în mod crescător sau descrescător ;
- este necesară stabilirea unor scopuri provocatoare, dar care să poată fi atinse ;
- procesul de motivare a angajaţilor trebuie menţinut şi după ce aceştia au devenit mulţumiţi din punct de vedere financiar ;
- se cuvine prezervat un echilibru între asigurarea unor bonusuri pentru cei care au fost la momentul potrivit la locul potrivit *versus* cei care au fost perseverenţi, dar au avut câteva perioade mai grele.

O ultimă problemă pe care o supunem atenţiei cititorilor noştri este adusă în atenţie de întrebarea : „ce se întâmplă dacă performanţele scad ? Vom pedepsi angajatul la nivel financiar ? ". Cercetările în domeniu demonstrează ineficacitatea unei asemenea opţiuni ; preferabil este un sistem în care acesta „primeşte o avertizare serioasă prin lipsa măririi salariului" (F. Cook, în Berger, Rock, 1998). Cum în principiu, conform lui Cook, au loc creşteri salariale de 4-12% anual (şi chiar de 15% în perioadele inflaţioniste), vor fi instituite bazele unui sentiment al îndreptăţirii la creştere salarială la momentul creşterii performanţelor. Procesul retrogradării şi al descreşterii salariului se va aplica diferenţiat şi destul de atent pentru a nu se deteriora motivaţia în asemenea măsură încât să se ajungă la procese ireversibile legate de deteriorarea performanţelor şi a dorinţei de a rămâne în organizaţie.

3. Modalităţi alternative şi/sau complementare de motivare

Aşa cum am evidenţiat mai devreme, politica salarială desfăşurată poate reprezenta un indicator substanţial al atracţiei şi retenţiei în organizaţie, al motivaţiei propriu-zise, al dezvoltării abilităţilor, privitor la cultura organizaţională, la reîntărirea şi definirea structurii, precum şi la costuri (la nivel de costuri-beneficii) (vezi Cooper, în Rock, Berger, 1998). Totuşi, chiar dacă acest sistem reprezintă unul dintre pilonii de bază într-o construcţie a programului de motivare a angajaţilor, el nu este singurul şi, uneori, nici măcar cel mai important. Desigur că această

din urmă constatare poate fi sursa unei problematici aparte pentru specialistul în resurse umane influenţat de teoria masloweană a motivaţiei. Salariul reprezintă una dintre condiţiile de bază, ţinând atât de satisfacerea nevoilor fiziologice, cât şi a celor de securitate – într-o oarecare măsură. Atunci, se poate vorbi despre motivare în lipsa acestuia? Pentru a răspunde, vom apela la o metaforă pe care se bazează unele cercetări în domeniu: există persoane care au continuat să îşi susţină anumite principii sau valori (ceea ce se integrează în nevoile de natură superioară) în condiţiile privării de hrană, ale torturii etc. Această argumentaţie pledează în favoarea ideii că, dincolo de salariu (şi, uneori, mai presus de acesta), politica alternativă/complementară de motivare aduce cu sine un echilibru mai complex şi care surprinde infinit mai multe nuanţe decât simpla politică de recompensare salarială.

Astfel, un suport important pentru motivare este reprezentat de principiul „întăririi" comportamentale, concept introdus de către B.F. Skinner şi continuat în ceea ce s-a numeşte astăzi modelul neo-skinnerian (care include aplicaţii noi la cercetările lui originale). Ideea de bază de la care pleacă acest model este aceea că, dacă dorim să modelăm într-o anumită direcţie comportamentul angajaţilor, putem să introducem în practica de zi cu zi şi să utilizăm sistematic recompensările/întăririle pentru a încuraja un astfel de comportament. La începutul procesului întărirea trebuie să fie constantă, dar după un anumit timp acest lucru se poate face doar ocazional pentru a menţine comportamentul obţinut. Modificarea comportamentală se poate aplica atât în cazul în care angajatul are un comportament pe care dorim să îl încurajăm (motivare pozitivă), cât şi în situaţia în care dorim să diminuăm sau să anulăm consecinţele unui comportament nedorit (când este utilizată, de obicei, sancţiunea/pedeapsa – motivare negativă). Pedeapsa ca element de modificare comportamentală este văzută de reprezentanţii acestui model ca având o acţiune mai rapidă în oprirea comportamentului nedorit decât întărirea pozitivă (cunoscând din practică această caracteristică a pedepsei, mulţi manageri se bazează într-o măsură extinsă pe ea); nu trebuie uitat însă că pedeapsa, pe lângă această acţiune dorită de către respectivii manageri, poate produce sentimente negative la angajatul pedepsit sau la întregul departament. Albert Camus sesizează această perspectivă printr-o metaforă inspirată: „Ajutăm mai

mult un om – spunea scriitorul francez – oferindu-i o imagine favorabilă despre el însuşi decât punându-l mereu în faţa defectelor sale".

În plus, trebuie aici să ţinem sema de un alt element pe care Jacob Kounin l-a pus în evidenţă, intitulându-l „efectul valului"; în esenţă, acest autor a observat că, atunci când cineva critică ori, dimpotrivă, laudă rezultatele unei persoane, nu doar această persoană este afectată, ci – aşa cum o piatră aruncată într-un lac face valuri concentrice mai mari decât mărimea sa – şi colegii din departament vor fi influenţaţi la rândul lor de părerea managerului despre unul dintre ei. Iată de ce, conjugând aspectele semnalate până acum, putem trage concluzia că modificarea comportamentului unui angajat este eficientă atunci când este organizată, oferită în mod sistematic şi constant (iarăşi se cuvine să remarcăm că unii manageri oferă anumite premii sau laudă angajaţii pentru elemente considerate de către ei pozitive, după care o lungă perioadă de timp – deşi angajaţii au obţinut în continuare aceleaşi rezultate foarte bune – ei nu mai fac acest lucru; consecinţa este că angajatul nu „leagă" comportamentul său pozitiv de premiul/lauda managerului şi astfel nu se va strădui să-l repete).

Atunci când dorim să „întărim" un comportament pozitiv la angajaţii noştri, putem utiliza cu succes diferite tipuri de astfel de consolidări (Charles, 1992):

a) întăriri sociale: comentarii verbale (de tipul „Ai făcut o treabă bună, George!" – de remarcat că folosirea numelui angajatului în comentariul pe care-l facem este un motivator suplimentar pentru acesta); expresii faciale şi gesturi (un zâmbet, un gest cu mâinile care simbolizează „OK", „Excelent!");
b) întăriri grafice (cum ar fi o insignă sau o etichetă pe care scrie „Angajatul lunii" şi pe care persoana respectivă o poartă în piept sau o pune pe birou);
c) întăriri ale activităţii (cum ar fi timp liber din timpul de muncă) şi
d) întăriri tangibile (premii, diplome, măriri de salariu etc.).

O combinare a acestor elemente o reprezintă „Managementul contingenţei" sau „Contractul", care presupune, în esenţă, că angajatul acumulează puncte cu fiecare nou succes înregistrat şi, la un moment dat, când el hotăreşte că a strâns destul de multe, le poate preschimba pe o recompensă dorită dintr-o listă dată: un prânz cu managerul

direct, o jumătate de zi liberă, un element de decorat biroul (un scaun mai deosebit ori o imprimantă mai performantă etc.).

Se observă că rolul acestor tehnici este acela de a-i recunoaşte angajatului meritele şi de a-i oferi astfel un feedback la performanţa realizată. Ele implică de asemenea costuri foarte mici sau chiar inexistente, ţinând mai mult de creativitatea şi deschiderea pe care factorii de decizie o au asupra fenomenului motivării, dar, surprinzător, impactul poate fi considerabil. De aceea vom insista asupra acestei modalităţi de motivare, accentuând totodată faptul că sugestiile de mai jos pot fi luate ca atare sau pot fi combinate, în funcţie de specificul companiei; esenţial este ca aceste forme de motivare să fie generalizate la nivelul organizaţiei şi să dovedească o anumită stabilitate pentru rezultate vizibile – ele trebuie să devină o „tradiţie". O parte dintre ele au fost colectate din literatura de specialitate (în special Nelson, 1994), altele sunt, pur şi simplu, strategii ce s-au dovedit valoroase în anumite contexte organizaţionale în care am activat, pentru care le-am creat şi în care noi le-am aplicat cu succes.

Atunci când angajatul are rezultate remarcabile:

- managerul va merge personal să-l felicite sau va întocmi „note de felicitare" (lipite pe uşa biroului respectivului, lăsate pe biroul acestuia, transmise prin *e-mail* lui şi colegilor din departament sau întreaga companie);
- managerul îl va chema în biroul său să îl felicite (acest lucru va conferi valoare comportamentului angajatului în propriii ochi, dar şi din punctul de vedere al colegilor lui);
- altcineva poate prelua o parte dintre responsabilităţile lui pentru o scurtă perioadă (o jumătate de zi, o zi);
- el va putea să aleagă un element de decorare a biroului propriu dintr-o listă disponibilă realizată de firmă;
- i se pot aduce un cocteil, o îngheţată, un fruct deosebit/exotic;
- i se oferă o jucărie pentru copilul său sau o carte pentru propria persoană;
- este trimis, în funcţie de preferinţă, la concert sau teatru ori la un meci de fotbal pe cheltuiala firmei;
- se trimite familiei sale o scrisoare în care i se vor arăta meritele deosebite în muncă.

Este evident că aceste acţiuni (care nu „costă" decât ceva creativitate, ele putându-se realiza cu un buget relativ mic) vor putea motiva angajatul pentru ca şi pe viitor să acţioneze la fel de bine. Însă pentru a motiva spre performanţă, atât pe angajat, cât şi colectivul din care acesta face parte, este recomandabil ca acţiunile de feedback şi recunoaştere să fie extinse prin programe mai largi a căror dezvoltare este mai laborioasă. Vă prezentăm câteva astfel de activităţi:

a) întâlniri iniţiate de management pentru a celebra succesele unor angajaţi ori ale unui colectiv (au rolul de a dezvolta o satisfacţie superioară la aceştia din urmă);
b) acţiuni de premiere şi acordarea de diplome şi trofee pentru rezultate bine specificate – pentru rezultate cuantificabile, pentru iniţiative deosebite, pentru îmbunătăţirea sistemului de lucru, pentru perseverenţă etc. (în funcţie de valorile ce se doresc a fi promovate);
c) acţiuni în care acordarea de premii pentru „Cel mai bun coleg" sau „Profesionistul numărul 1" nu reprezintă apanajul, de data aceasta, al managementului, ci câştigătorii se decid prin votul tuturor angajaţilor (prin *e-mail* sau o cutie amplasată pe holul central al firmei);
d) crearea unui „Coridor al Faimei", afişându-se fotografii cu angajaţii:
   - merituoşi;
   - nou-veniţi în organizaţie;
   - lucrând la un proiect important;
   - care au împlinit un număr de ani în organizaţia respectivă;
   - în timp ce sunt felicitaţi de directorul general;
e) crearea unui album al organizaţiei cu fotografiile fiecăruia şi cu cele mai bune realizări personale;
f) numirea unui spaţiu din organizaţie după un angajat cu rezultate deosebite (spre exemplu, pentru o perioadă variabilă de timp, un hol se poate numi „Ionescu")
g) instituirea premiului şi trofeului „Angajatul lunii", „Liderul lunii", „Cel mai bun vânzător", „Cea mai unită echipă";
h) sărbătorirea unei date ca fiind ziua firmei, prin activităţi speciale şi purtarea de către angajaţi a unor tricouri imprimate special pentru ocazie etc., inscripţionarea de căni cu numele firmei, astfel dezvoltându-se sentimentul identificării cu aceasta;
i) instituirea unui sistem de premiere pe bază de punctaje, acumulate succesiv, un număr mai mare de puncte acumulat însemnând o recompensă mai mare.

Astfel de activităţi generale pot fi susţinute într-un program complex de motivare de acţiuni prin care managementul îşi demonstrează recunoştinţa pentru rezultatele angajaţilor sau pentru eforturile deosebite depuse la locul de muncă:

- învoire pentru o jumătate de zi;
- cumpărarea de cărţi, din fondurile firmei, pentru nevoi personale;
- cumpărarea de către firmă a unor bilete la un eveniment dorit de angajat;
- cadouri pentru birou – o floare, baloane etc.;
- oferirea unei cine cu preşedintele companiei;
- plătirea unei mese de prânz în afara companiei, alături de un coleg ales de către el;
- cumpărarea unui obiect pentru copil;
- dreptul de a alege o acţiune din fişa proprie de post pe care să o performeze un coleg în locul lui (pentru o zi);
- dreptul ca un coleg să răspundă întreaga zi la telefon în locul său;
- managerul general să îl felicite personal la telefon;
- posibilitatea de a alege un premiu de pe o listă realizată de către organizaţie;
- articole inscripţionate atât cu numele angajatului, cât şi cu numele firmei (căni, tricouri, pixuri, suporturi pentru *mouse* sau pentru PC etc.);
- zile tematice când angajaţii pot avea discuţii cu persoane din arii de interes – medici, cosmeticiene, nutriţionişti etc.;
- plătirea unui curs de instruire pe o temă aleasă de angajat sau de companie, conform grilei de evaluare anterior completate;
- zile libere plătite cu diferite ocazii personale – zi de naştere, sărbătorirea căsătoriei;
- activităţi de echipă realizate în afara firmei – mers împreună în parc sau muzeu, la un film etc.;
- alte recompense pentru timpul nelucrat, ca, de exemplu, pauza de prânz inclusă în programul de lucru sau timpul de deplasare la/de la serviciu;
- servicii gratuite sau parţial gratuite dintre cele oferite de firmă (de exemplu, o firmă de *catering* poate acorda gratuit o cotă din masa de prânz, o firmă care asigură servicii de curăţătorie poate oferi curăţarea gratuită a unei cantităţi de haine lunar sau semestrial etc.);
- servicii plătite de firmă cu ocazia deplasărilor în interes de serviciu – servicii de spălătorie pentru maşină sau haine, telefoane plătite către familie într-o anumită cotă etc.

Totodată, în programul de motivare vor fi trecute anumite petreceri, care au un scop de motivare a performanţelor, dar şi de consolidare şi îmbunătăţire a coeziunii în echipele de lucru:

- ziua companiei;
- sărbătorile tradiţionale (Crăciun, Ziua Femeii);
- ziua „costumaţiei speciale" (se poate stabili o zi în care toţi angajaţii se pot îmbrăca *„casual"*/lejer ori tematic – în genul unui carnaval etc.);
- serbarea zilelor de naştere ale unor angajaţi cu rezultate deosebite;
- celebrarea unor ani de muncă în organizaţie (organizate semestrial, anual pentru cei din perioada respectivă);
- serbarea unui departament cu rezultate deosebite sau care respectă nişte valori anume;
- petreceri-surpriză pentru anumite persoane merituoase etc.

Toate aceste tehnici reprezintă aspecte pe care câteodată managementul tinde să le piardă din vedere ori a căror importanţă tinde să o diminueze; aşa cum aminteam la început însă, ele reprezintă activităţi care – incluse în strategiile de motivare ale companiei – pot să extindă major impactul acestora. Am văzut că aceste acţiuni vizează atât scopuri individuale, cât, mai ales, scopuri de natură colectivă, de la influenţarea în direcţia unor rezultate pozitive (cum sunt acelea care urmează „teoria valului") până la optimizarea gradului şi tipului de interacţiune între cei ce lucrează împreună. Deoarece acest din urmă considerent reprezintă un motivator aparte, ne vom focaliza atenţia – în cele ce urmează – asupra modului în care putem construi o echipă eficientă.

4. Motivaţia lucrului în echipă (*team-building*-ul)

Oamenii lucrează rareori singuri, în izolare unii faţă de ceilalţi; ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situaţiile sociale şi aproape fiecare membru al unei organizaţii este parte a unuia sau mai multor grupuri. Munca, în sine, reprezintă – de cele mai multe ori – o construcţie de grup şi, în acest mod, pentru ca organizaţia să înregistreze performanţe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaţilor prin apartenenţa acestora la echipe de lucru consistente şi satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei.

Totuşi, se observă că, atunci când aducem laolaltă un număr de persoane şi le punem să lucreze împreună, participarea nu este la

nivelul pe care l-am dori. Spre exemplu, cercetările au pus în evidenţă o concluzie interesantă: 90% dintre infracţiunile violente repetate sunt cauzate de doar 10% din populaţie; acest dezechilibru, intitulat *principiul lui Pareto* (*apud* Witkin, Altschuld, 1995), a fost translatat la problema participării la activitatea de grup în sensul că, într-o astfel de activitate, 20% dintre participanţi se exprimă în proporţie de 80% din perioada discuţiilor. Pornind de la această idee, *team-building*-ul poate fi perceput ca reechilibrare în activitatea colectivă.

Însă, pentru a putea investiga grupul, precum şi influenţele motivatoare ale translatării caracteristicilor unui grup natural asupra echipei de lucru, se cuvine să înţelegem mai întâi conceptul de *grup*. În literatura de specialitate se regăseşte un evantai extrem de larg, de nuanţat, al unor astfel de definiţii; Adair (*apud* Mullins, 1993, p. 168) a efectuat o rezumare a acestor direcţii în şase elemente definitorii pentru un grup; astfel, acesta ar presupune:

- posibilitatea definirii calităţii de membru;
- conştiinţa de grup;
- un sens al împărtăşirii rezultatului activităţii împreună;
- interdependenţa;
- interacţiunea;
- capacitatea de a acţiona într-o manieră unitară.

Utilitatea analizei grupului de muncă apare şi atunci când nu ne referim strict la modul în care putem folosi construcţia echipei drept un motivator al activităţii în organizaţie şi al performării cu succes a atribuţiilor presupuse de posturile ocupate. În toate cazurile, aşa cum observă, de altfel, Redl şi Wattenberg (*apud* Charles, 1992), oamenii se comportă diferit atunci când sunt într-un grup, în comparaţie cu modul de acţiune în plan individual. Grupul transmite o presiune asupra fiecărui membru sub forma unor aşteptări în privinţa modului în care acesta se va conforma, aşteptări care influenţează comportamentul individual; există însă un echilibru, în sensul că, totodată, modul în care fiecare membru se comportă afectează întregul grup. Partea vizibilă din această presiune de grup se evidenţiază – de cele mai multe ori – în apariţia unor „reguli" nescrise, studiile în domeniu evidenţiind că presiunea de grup asupra fiecărui angajat devine chiar mai puternică decât stimulentele financiare oferite de către management. Vom prelua

aici câteva astfel de reguli pentru a putea să înţelegem mai bine influenţa grupului în organizaţii (încercaţi să le discerneţi în propria firmă).

Astfel, în primul rând, grupul de lucru îi cere nou-venitului să nu fie un „spărgător de normă" în sensul de a nu avea rezultate cu mult mai bune (calitativ ori cantitativ) faţă de cele ale colegilor săi. Această regulă este echilibrată de o a doua prin care i se cere angajatului să nu devină un „şarlatan", adică să nu se eschiveze de la obligaţiile sale sau să nu producă prea puţin ori de o calitate prea scăzută în comparaţie cu aceiaşi colegi. O a treia regulă precizează că angajatul nu trebuie să fie un „turnător", adică nu trebuie să spună nimic supervizorilor ori managerilor din lucrurile care ar putea avea o influenţă negativă asupra celorlalţi membri ai grupului. În sfârşit, a nu fi un „formalist". este o altă regulă nescrisă; aceasta dispune că oamenii care au, prin poziţia ocupată, autoritate asupra membrilor grupului – cum ar fi inspectorii - nu ar trebui să-şi demonstreze superioritatea prin stabilirea şi menţinerea unei distanţe sociale faţă de grup. La aceste reguli sesizate de către cercetările în domeniu se pot adăuga multiple alte reguli nescrise, cu o doză mai mare ori mai mică de specificitate pentru fiecare companie în parte. Grupurile posedă propriile sisteme de sancţionare a celor care nu urmează aceste reguli cum ar fi : sarcasmul, periclitarea realizării muncii prin diferite „jocuri" cum ar fi ascunderea uneltelor folosite de lucrătorul care nu respectă regulile etc. Ceea ce am vrut să reliefăm prin aceste rânduri a fost ideea că grupul reprezintă un factor extrem de important de care trebuie să ţinem seama în toate programele pe care, în calitate de specialişti în resurse umane, le concepem; el poate fi deopotrivă un factor de optimizare a altor caracteristici din aria resurselor umane ori de frânare şi chiar de blocare a programelor pe care ni le propunem. Sarcina unui specialist în resurse umane este aceea de a studia această influenţă şi de a o canaliza spre obţinerea eficienţei şi satisfacţiei muncii.

În ceea ce priveşte modul în care trebuie construită o echipă, putem spune că procesul nu este deloc unul uşor şi, uneori, tocmai când, după eforturi susţinute, vom putea considera că, într-adevăr, echipa noastră s-a sudat, va trebui să facem faţă unor alte provocări: spre exemplu, fenomenul intitulat „gândire de grup" (*groupthink*) specifică faptul că o echipă prea unită este în pericol de a pierde toate elementele pozitive aduse de coeziune (productivitate, eficienţă etc.); apoi, cercetările arată că grupurile tind să-şi asume mai multe riscuri în deciziile luate (*risky-shift*

phenomenon) decât ar face-o membrii grupului în mod individual. Totuşi, echipa reprezintă ţelul oricărei metode de management al unui colectiv. Mai multe persoane ce lucrează ca un tot, ca un singur individ – acesta este, desigur, un deziderat pe care trebuie să îl propunem în activitatea noastră de traineri. Andrew Carnegie „s-a înconjurat de oameni de succes, o practică ideală pentru reuşită. Odată a spus: «Nimeni nu va putea fi un mare lider, dacă va face totul singur sau dacă îşi va asuma întregul succes». Pentru a-şi exprima mai bine convingerea, a cerut ca aceste rânduri să fie scrise pe mormântul său: «Aici odihneşte un om care a ştiut să coopereze cu cei mai buni decât el»" (Dornan, 1999, p. 204).

Să observăm pentru început care sunt consecinţele coeziunii grupului. Astfel, citându-l pe Shaw, amintim că „membrii dintr-un grup înalt coeziv se implică mai energic în activităţile de grup, lor le displace să lipsească de la întrunirile acestuia şi sunt fericiţi când grupul reuşeşte şi trişti când grupul ca atare înregistrează un eşec (...), pe când membrii unui grup cu o coeziune redusă se preocupă mult mai puţin de toate acestea" (*apud* Steers, 1988, p. 338). Deutsch, citat de McQuail, precizează: „coeziunea [unui grup] este asociată constant cu o comunicare mai intensă între membrii grupului" (*apud* McQuail, 1999, p. 108).

Conceptul de echipă ca atare este descris pe larg de către Forsyth; autorul alcătuieşte un scurt inventar conform căruia în afaceri ne confruntăm cu echipe de producţie sau echipe de luare a deciziilor, în universităţi cu echipe de cercetare, în dezvoltarea organizaţională cu echipe de experţi, în şcoli cu echipe de profesori, demers în urma căruia putem observa evantaiul larg de posibilităţi şi de forme sub care poate apărea conceptul de echipă. Forsyth mai spune că, „la fel ca toate celelalte grupuri, echipele sunt influenţate de caracteristici (norme, roluri, structură, mărime, obiective) şi procese (presiunea spre conformare, putere, conducere, dezindividualizare) (...), dar echipele posedă în acelaşi timp şi caracteristici specifice lor" (Forsyth, 1983, p. 448).

Desigur că astfel de inventare pot părea la o primă privire dezirabile, dar fără consistenţă practică. Iată de ce, referindu-ne la fenomenul de coeziune, se cuvine amintită opinia lui Schmuck (în Schmuck, Schmuck, 1992), care, citându-i pe Seashore şi Stodgill, vorbeşte despre curba în formă de „U" ce arată că performanţa grupurilor de lucru înalt coezive este sensibil mai bună în comparaţie cu cele mai puţin coezive. De altfel, relaţia dintre coeziune şi performanţă este evidentă: „coeziunea

influenţează performanţa, iar acumularea performanţei influenţează pe mai departe coeziunea" (*apud* Forsyth, 1983, p. 450).

În acelaşi timp, nu trebuie omis nici faptul că formarea unui grup înalt coeziv este un proces laborios care poate fi înregimentat într-o schemă aparent simplă. Acest sistem cu patru trepte îl vom regăsi în două cercetări pe care le vom descrie mai departe; astfel, atât Bruce W. Tuckman, cât şi B.M. Bass şi E.C. Ryterband au ilustrat formarea echipei prin patru stadii de dezvoltare (*apud* Forsyth, 1983, p. 20; Mullins, 1993, p. 124), fiecare dintre acestea fiind, în opinia noastră, situat pe un continuum acţional, în sensul că nu se diferenţiază foarte clar, marginile acestora fiind extrem de maleabile, iar întinderea lor în timp, precum şi intensitatea fiind specifice existenţei fiecărui grup în parte. Pentru Tuckman, construcţia echipei presupune:

1. testarea şi formarea dependenţei; în acest stadiu avem de-a face cu o perioadă de orientare, membrii grupului încercând să stabilească doar ce parametri are sarcina, cum trebuie ei să îi îndeplinească pe aceştia, de ce informaţii, de ce resurse au nevoie şi ce resurse posedă; de asemenea, ei încearcă să descopere ce fel de comportamente interpersonale ar fi potrivite, existând tendinţa de raportare la lider sau la vreun membru din grup mai puternic pentru a căpăta îndrumări. O echipă poate trece prin această etapă în două situaţii: a) când echipa este nouă sau membrii ei se întâlnesc pentru prima oară; b) când un nou membru se alătură echipei;
2. conflictul intragrup (denumit şi „furtuna"); după cum se observă, acum apare conflictul; există o polarizare în jurul problemelor personale. Membrii îşi exprimă individualitatea şi încearcă să reziste la influenţa grupului; acest stadiu este tipic pentru răspunsurile emoţionale;
3. dezvoltarea coeziunii de grup (apariţia normării); membrii se disting pe ei înşişi ca părţi ale unui grup în devenire pe care doresc să-l menţină şi să-l perpetueze. Standarde şi roluri noi apar şi sunt acceptate. Există o tendinţă spre armonizare susţinută, în ciuda costurilor pe care aceasta le presupune. Schimbul de idei şi de opinii este mult intensificat; apare o crescută disponibilitate de a asculta şi de a accepta punctele de vedere ale celorlalţi;
4. construirea rolurilor funcţionale (performarea); în acest moment, grupul a stabilit o structură flexibilă şi funcţională de roluri interrelaţionate; aspectele interpersonale în activitatea de grup sunt astfel integrate încât acum grupul îşi poate canaliza energia şi resursele pe

sarcină. Apare nevoia de a fi împreună a membrilor, iar dezvoltarea devine o prioritate

Mai târziu, Tuckman a completat acest model cu un al cincilea nivel, şi anume cel de „suspendare", concretizat în terminarea îndatoririlor, reducerea dependenţei faţă de grup, completarea sarcinii.

Nu ne putem opri să nu remarcăm în ceea ce priveşte acest model că, aşa cum se observă mai sus, în mod aparent paradoxal, coeziûnea grupului nu poate apărea decât în urma conflictului ; modul în care este depăşit conflictul denotă asumarea unor strategii şi fundamentarea unor norme care, în momentul când sunt acceptate şi interiorizate, dezvoltă multiple planuri instrumentale. Ceea ce este mai interesant este faptul că apariţia normelor reglementează în continuare tipurile de tehnici de rezolvare de conflict, atât cele practicate de către echipă în integralitatea sa, cât şi conflictele care pot apărea între diferiţi membri fără ca acestea să implice în mod direct echipa.

Cele patru etape propuse de către Bass şi Ryterband se circumscriu unor demersuri similare :

1. Primul stadiu îl reprezintă dezvoltarea acceptării reciproce şi a calităţii de membru. Oamenii au iniţial o pronunţată neîncredere unii faţă de ceilalţi, rămânând defensivi şi limitându-şi comportamentul la elementele presupuse de convenţional. Prioritatea este definită de întrebările despre lucrurile plăcute şi neplăcute, despre puterea sau dependenţa membrilor grupului.
2. Al doilea stadiu constă în comunicarea şi luarea deciziilor. Odată ce membrii au învăţat să se accepte unii pe ceilalţi, ei încep să-şi exprime sentimentele, animozităţile şi să pună, astfel, în evidenţă conflicte. Se stabilesc unele norme şi proceduri de lucru, elemente care vor structura pe mai departe aria de influenţă a grupului asupra propriilor membri. Se deschid căi de comunicare noi între membri, reacţia acestora la ceilalţi devine mai complexă, mai nuanţată ; se dezvoltă ariile incipiente pentru construcţia unor strategii în procesul de rezolvare a problemelor şi de luare a deciziilor.
3. Al treilea stadiu este cel al motivaţiei şi productivităţii. Acum se rezolvă problema motivaţiei membrilor, aceştia începând să se implice în activitate şi datorită satisfacţiei încercate prin faptul că participă în acel grup. Cooperarea între membrii grupului apare în mai mare măsură decât competiţia dintre aceştia.

4. Al patrulea stadiu îl constituie controlul şi organizarea. Ultimul stadiu al dezvoltării echipei aduce cu sine o distribuţie a muncii în interiorul grupului în funcţie de abilităţile fiecărui membru, abilităţi recunoscute şi acceptate de către ceilalţi. Structura echipei devine mai flexibilă decât în stadiul anterior fără ca prin aceasta să fie influenţată consistenţa sa internă, iar grupul este mai deschis pentru a face faţă unor noi provocări.

Preluând aceste două modele de construcţie a echipei, sarcina specialistului în resurse umane are faţete multiple; astfel, construcţia de echipă este utilă în perspectiva organizării unor stagii de training (mai multe detalii sunt oferite în capitolul despre instruirea organizaţională), dar şi în viaţa de zi cu zi, în instruirea la locul de muncă (în sensul captării potenţialului socializator şi motivaţional şi al canalizării sale în direcţia asigurării performanţei angajaţilor la locul de muncă). Pentru ca acest lucru să fie posibil, departamentul de resurse umane trebuie să elaboreze, să implementeze şi să monitorizeze modul în care grupurile de lucru avansează de la un stadiu la altul în obţinerea coeziunii. Succesul unor astfel de programe este oferit de către un număr de indicatori.

O primă viziune asupra acestora aparţine lui Douglas McGregor (*apud* Roberts, Hunt, 1991, pp. 194-195); autorul ne prezintă nouă asemenea caracteristici: (1) atmosfera tinde să fie informală, confortabilă, relaxată; (2) au loc multe discuţii în care fiecare persoană se implică, rămânând totodată centrată pe sarcină; (3) obiectivele sarcinii sunt înţelese şi acceptate de către membrii grupului; (4) membrii grupului se ascultă unul pe altul; (5) cele mai multe decizii sunt luate prin consens; (6) criticismul este frecvent, deschis şi relativ confortabil; (7) oamenii sunt liberi să-şi exprime sentimentele la fel ca şi ideile; (8) conducătorul grupului nu îl domină pe acesta, modul său de a conduce se schimbă din când în când, depinzând de circumstanţele acţiunii; (9) grupul îşi cunoaşte propriile acţiuni; frecvent, acesta se opreşte pentru a examina ce se întâmplă sau pentru a observa ce a mai intervenit în activitate.

Un al doilea model, cel al lui Mullins (1993, p. 180), presupune caracterizarea echipei prin prisma a opt indicatori. În momentul realizării, simultane, a acestora (imaginaţi-vă un fulg de zăpadă – nici o axă a sa nu trebuie să lipsească pentru a exista un echilibru), specialistul în resurse umane va avea în faţa sa o echipă unitară şi coezivă:

– credinţa în împărtăşirea obiectivelor;

- un simţ al angajamentului faţă de grup ;
- acceptarea valorilor şi normelor grupului de către membri ;
- un sentiment al încrederii şi dependenţei reciproce ;
- participare totală a tuturor membrilor şi luarea deciziilor prin consens ;
- un flux liber al informaţiei şi comunicării ;
- exprimarea deschisă a sentimentelor şi dezacordurilor ;
- rezolvarea conflictelor de către membrii înşişi.

Succesul programelor de motivare vizează deci satisfacţia creată de munca în postul ocupat de către angajat. Măsurarea acestei satisfacţii oferite de ocuparea postului de către angajat se poate realiza prin diferite proceduri ; una dintre cele mai simple este cea a asigurării performanţei. Conform acesteia, o performanţă înaltă se leagă – de cele mai multe ori – de satisfacţia încercată de angajat în legătură cu munca sa. Problema pe care o ridică această viziune simplistă este aceea a necunoaşterii unei largi arii de aspecte implicate în rezultatul final, şi deci a absenţei unui cuantum importat de informaţii pentru programele de optimizare a aspectelor produse de activitatea propriu-zisă şi de motivarea angajaţilor. În literatura de specialitate (vezi şi Saal, Knight, 1988) întâlnim un evantai larg de astfel de instrumente care detaliază elementele componente ale satisfacţiei la locul de muncă. Vom reţine aici doar două dintre acestea.

Unul dintre instrumente, intitulat „Job Descriptive Index" (JDI), a fost dezvoltat de către Smith, Kendall şi Hulin (*apud* Sad, Knight, 1988) prin catalogarea a cinci faţete ale postului : munca în sine, supervizarea, plata, promovarea şi colegii de muncă.

Tabelul 15. *Un model de* Job Descriptive Index
(apud Smith, Kendall şi Hulin – fragment)

Munca în sine	☐ Rutinieră ☐ Satisfăcătoare ☐ Creativă
Plata	☐ Prost plătită ☐ Bine plătită ☐ Mai puţin decât aş merita
Promovarea	☐ Post fără posibilitate de a promova ☐ Sistem rar de promovare ☐ Şanse mari de promovare

Colegii de muncă	☐ De nădejde ☐ Leneşi ☐ Loiali
Supervizarea	☐ Greu de mulţumit ☐ În apropiere atunci când este nevoie ☐ Relaxată şi deschisă
Postul ocupat – privire generală	☐ Mai bun decât multe altele ☐ Groaznic ☐ Acceptabil

În mod evident, o problemă a acestui inventar (ca la mai toate instrumentele de acest tip) este aceea că o mulţime de faţete ale postului (care pot fi satisfăcătoare ori nu pentru angajat) nu sunt cuprinse în chestionar. În acelaşi timp, angajaţii trebuie asiguraţi că vor avea confidenţialitatea datelor şi că răspunsurile lor vor contribui strict la asigurarea optimizării în organizaţie şi la construcţia programelor de motivaţie.

Un alt instrument, care îşi propune, de această dată, să observe direct modul global de satisfacţie încercată de angajat în legătură cu postul ocupat este *scala chipurilor* (propusă de către Kounin), unde angajatul bifează modul în care se simte pe un sistem iconic cu 6-7 trepte, în funcţie de diferite criterii şi aspecte ale muncii îndeplinite.

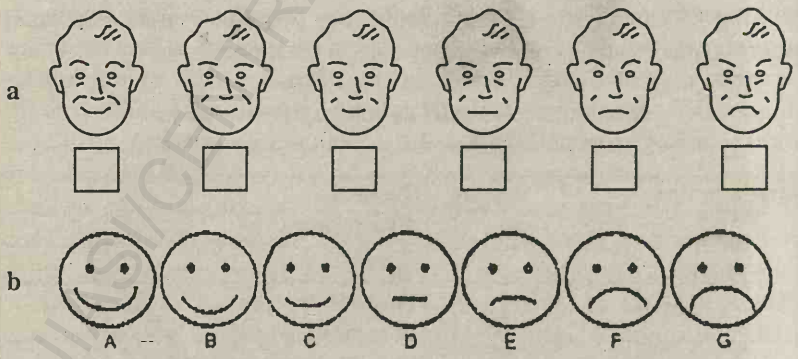


Figura 10 a şi b. *Scale cu 6-7 trepte privind evaluarea diferitelor aspecte motivaţionale în organizaţii*

Desigur că în literatura de specialitate întâlnim şi alte tipologii de chestionare care pot fi aplicate, şi chiar caracterul variat al organizaţiilor reclamă adaptarea instrumentelor consacrate ori conceperea unora noi, specifice particularităţilor acestora. Mai mult decât atât, aşa cum se observă în literatura de specialitate (vezi şi Milkovich, Boudreau, 1991), pe lângă satisfacţia generată de postul ocupat este important să mai evaluăm şi alte aspecte; două dintre acestea, cele mai importante în practica organizaţională curentă, sunt: (1) angajamentul organizaţional, ce se caracterizează ca fiind credinţa puternică a angajatului în obiectivele şi valorile organizaţiei din care face parte şi investirea unui efort însemnat în direcţia rămânerii sale în interiorul acesteia; (2) opiniile angajaţilor ce reprezintă evaluările personale ale caracteristicilor specifice organizaţiei, cum ar fi politicile, procedurile acesteia şi relaţionările care se petrec în interiorul ei.

— *Exerciţii şi teme de reflecţie* —

1. Luaţi un creion şi o hârtie şi încercaţi acest exerciţiu de sinceritate: în funcţie de mai multe criterii (loc de muncă, viaţă personală etc.), identificaţi toate aspectele ce vă motivează spre a munci eficient la locul de muncă actual.
2. Realizaţi un chestionar care să identifice tipurile de motivaţie mai frecvent întâlnite la angajaţii din compania în care lucraţi, ţinând cont de nevoile următoare: materială (salarială), siguranţa locului de muncă, satisfacţia muncii, posibilităţi de promovare, recunoaştere, acceptare în colectiv, climat organizaţional plăcut, aprobarea managerului direct, dezvoltare personală şi a carierei.
3. Motivarea poate fi făcută atât pozitiv (şi veţi regăsi această perspectivă în majoritatea cazurilor descrise în capitolul de faţă), cât şi negativ. Milkovich şi Boudreau (1991) oferă exemplul Chinei, unde angajarea persoanelor este garantată de stat, astfel încât a trebuit să fie identificată o altă modalitate de motivare a salariaţilor care aveau o performanţă scăzută. De pildă, o companie a iniţiat un premiu public intitulat „40 dintre angajaţii cu cele mai slabe evaluări". Era vorba despre o evaluare centrată pe clienţi, ei putând observa şi admonesta în acest fel comportamentele nepotrivite. Consideraţi că acest tip de motivare poate avea succes? În ce condiţii va fi ea eficientă şi în ce condiţii nu?

4. Alegeţi cinci activităţi complementare de motivare pentru organizaţia în care lucraţi. Identificaţi persoanele care s-ar opune mai mult programului şi găsiţi câteva modalităţi să contracaraţi această opoziţie. Identificaţi şi persoanele care vă pot susţine în viitorul demers.
5. Pornind de la modalităţile alternative şi/sau complementare de motivare pe care le-aţi regăsit în cuprinsul acestui capitol, lărgiţi şi diversificaţi această listă. Raţiunea acestui demers constă în aceea că o modalitate de motivare (oricât ar fi aceasta de interesantă ori de productivă la un anumit moment dat) tinde să îşi piardă din consistenţă odată cu trecerea timpului (pentru a înţelege mai bine fenomenul, să apelăm la o analogie : dacă mâncăm un anumit aliment – care se află iniţial printre preferinţele noastre – un timp îndelungat, acest lucru va înceta să ne producă plăcere, ba mai mult, poate avea chiar efectul contrar). Iată de ce identificarea unor modalităţi variate de motivare este una dintre atribuţiile specialistului în resurse umane.
6. Pornind de la teoria lui McClelland, Steers şi Porter (*apud* Gordon, 1983, p. 97) au formulat un set de întrebări care să conducă la identificarea celor trei tipuri de nevoi. Vă propunem să utilizaţi o astfel de perspectivă pentru a defini motivele care stau în spatele acţiunilor angajaţilor din firma dumneavoastră :
   a) Agreaţi situaţiile în care trebuie să găsiţi soluţii la probleme de unul singur ?
   b) Tindeţi să vă stabiliţi obiective moderate şi să vă asumaţi doar riscuri de nivel moderat, chibzuite ?
   c) Vă doriţi să primiţi feedback specific despre performanţele dumneavoastră ?
   d) Petreceţi mult timp gândindu-vă cum să avansaţi în carieră, cum să faceţi o muncă mai bine sau cum să realizaţi ceva important ?

   Dacă aţi răspuns cu DA la întrebările a)-d), aveţi probabil o nevoie de realizare înaltă.

   e) Căutaţi posturi sau situaţii care să vă ofere oportunitatea de a avea multiple relaţii sociale ?
   f) Vă gândiţi adesea la interacţiunile personale pe care le aveţi ?
   g) Acordaţi atenţie adesea sentimentelor celorlalţi, considerându-le foarte importante ?
   h) Încercaţi să restabiliţi relaţiile personale distruse atunci când aceasta se întâmplă ?

Dacă aţi răspuns cu DA la întrebările e)-h), aveţi probabil o nevoie de afiliere înaltă.

i) Încercaţi să-i influenţaţi sau să-i controlaţi pe cei din jur?
j) Căutaţi poziţia de lider într-un grup?
k) Vă place să-i convingeţi pe ceilalţi de „adevărul" spuselor dumneavoastră?
l) Sunteţi percepuţi de către ceilalţi ca fiind puternic, cel care „spune lucrurilor pe nume"?

Dacă aţi răspuns cu DA la întrebările i)-l), probabil aveţi o nevoie de putere înaltă.

7. În vederea surprinderii motivaţiei pentru muncă şi implicării angajaţilor, în anul 1987, Echipa Internaţională de Cercetare a Motivaţiei privind munca a adresat următoarea întrebare către 8.763 de persoane, din şapte ţări diferite, pe un eşantion randomizat:

„Imaginează-ţi că ai câştigat la loterie sau că ai moştenit o mare sumă de bani, sumă cu care ai putea trăi confortabil tot restul vieţii fără a mai munci. Ce decizie ai lua în legătură cu munca?

- nu ai mai munci niciodată;
- ai munci în continuare (la actualul loc de muncă sau într-o cu totul altă variantă)".

Vă oferim în continuare rezultatele obţinute, sfătuindu-vă să aflaţi prin aceeaşi modalitate motivaţiile colegilor de muncă actuali.

Tabelul 16. *Rezultatele cercetării privind surprinderea motivaţiei pentru muncă (Harpaz, 1989, reeditat în Corbett, 1994)*

		Total %		Bărbaţi %		Femei %	
	Nr. subiecţi	Continuarea muncii %	Oprirea muncii %	Continuarea muncii %	Oprirea muncii %	Continuarea muncii %	Oprirea muncii %
Belgia	450	84,2	15,8	86,9	13,1	78,5	21,5
Marea Britanie	840	68,8	31,2	65,8	34,2	71,4	28,6
Germania	1278	70,1	29,9	74,5	25,5	61,8	38,2
Israel	973	87,4	12,6	88,9	11,1	85,5	14,5
Japonia	3226	93,4	6,6	94,7	5,3	90,8	9,2
Olanda	996	86,3	13,7	86,6	13,4	85,7	14,3
SUA	1000	88,1	11,9	89,5	10,5	86,4	13,6

8 Cultura organizațională

Conceptul de cultură organizațională a putut fi mai bine exprimat atunci când s-a apelat la anumite metafore; Morgan (1989) aduce în atenție cultura văzută drept un limbaj, un iceberg, o ceapă, o umbrelă ori un clei care lipește. Definirea prin aceste metafore este deosebit de utilă atunci când dorim să înțelegem un fenomen prin asocierile directe și indirecte ce se pot face cu alte fenomene din lumea reală, fenomene concrete pe care le putem cunoaște și examina. Astfel, o persoană care se mută dintr-o organizație în alta este într-o situație similară modului în care un călător ajunge într-o țară străină. Este evident că aici întâlnește aspecte cu care trebuie să se obișnuiască, elemente noi ori pe care le cunoaște în mod diferit. Și, asemenea călătorului în cauză, noului angajat îi este utilă – în vederea orientării – o hartă, una a relațiilor sociale, de această dată. Atunci când diferențele sunt prea mari în comparație cu modul său anterior de a acționa, putem spune – apelând la aceeași analogie – că acesta trăiește un adevărat „șoc cultural".

Astfel, așa cum observa Morgan, pentru nou-venit, organizația în care tocmai a fost primit este văzută întocmai unui intangibil „clei social", ceva ținându-i pe toți membrii respectivei organizații împreună: normele, valorile, riturile, miturile, povestirile și rutinele de zi cu zi sunt parte a unei realități coerente în ochii proaspătului angajat. Dacă va căuta însă mai departe, va fi nevoit să apeleze la o nouă metaforă: cea a icebergului. Astfel, realitatea cu care tocmai a luat contact are rădăcini mult mai adânci, elemente pe care nu a putut să le observe la prima vedere. Va descoperi, mai devreme sau mai târziu, valori, credințe, ideologii etc. ascunse și, dacă s-ar intenționa modificarea părții vizibile, acest lucru nu ar fi posibil în lipsa unor acțiuni asupra celui de-al doilea plan. Similare acestei imagini sunt cea a „foilor" unei cepe ori cea a

unei umbrele sub care se adună oamenii uniţi de anumite ţeluri: fiecare dintre cele două unghiuri de vedere oferă o perspectivă asupra acestui fenomen în care planul de suprafaţă îşi are originile într-unul mai puţin cunoscut şi mai puţin evident.

Deoarece, în privinţa termenului de *cultură*, ne confruntăm cu un spectru deosebit de extins de definiţii, pentru specificul intenţionat de noi ne vom opri, la nivel general, la o definiţie de lucru; astfel, putem înţelege prin termenul de cultură un sistem integrat al comportamentelor sociale, al modului de gândire şi simţire învăţat şi transmis prin mecanisme nebiologice din generaţie în generaţie în cadrul societăţii. Aşadar, cultura reprezintă ansamblul structurat al rezultatelor materiale şi spirituale ale activităţilor de transformare şi adaptare a mediului natural şi social la nevoile, trebuinţele şi aspiraţiile oamenilor.

Cultura organizaţională se compune dintr-un set mai mult sau mai puţin coerent, mai mult sau mai puţin articulat, de valori, semnificaţii, comportamente şi practici organizaţionale, reprezentând principala grilă în interpretarea realităţii organizaţionale; ea mai îndeplineşte şi o funcţie de orientare a conduitei în cadrul companiei. Ea se desfăşoară, în special, într-un plan simbolic, menit să ofere un instrument de înţelegere, orientare şi comportament în cadrul unei organizaţii. Schein înţelegea „cultura organizaţională drept un proces cognitiv de adaptare la diversitatea specifică a contextelor organizaţionale şi de integrare în cadrul acestei realităţi" (*apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 503).

Ca o rezultantă a tuturor acestor delimitări teoretice, se observă că, într-o organizaţie, cultura influenţează toate celelalte componente ale acesteia, precum şi organizaţia văzută ca întreg. Astfel, cultura este responsabilă de apariţia unor norme care guvernează comportamentul în situaţii diferite; acestea vor fi aplicate ca răspuns la o serie largă de fenomene ce se petrec în cadrul organizaţional, definind stilul de comunicare (cine şi cu cine comunică, cum comunică etc.), politica de recompensare şi, în general, caracterizând strategia firmei. Tot de conceptul de cultură se leagă o serie întreagă de indicatori privind modul în care trebuie acţionat şi aria performanţelor care trebuie atinse (există, spre exemplu, diferenţe semnificative între o cultură înalt competitivă şi performantă şi una definită de permisivitate extremă).

Este evident că avem de-a face cu un fenomen complex, care este influenţat de şi influenţează, la rândul său, un mare număr de factori.

Datorită acestei extinderi, investigarea şi operaţionalizarea culturii unei organizaţii pot constitui acţiuni consumatoare de timp şi de eforturi ; de aceea, mulţi dintre managerii din diferite sectoare se pot întreba : cât de profundă trebuie să fie această analiză? Pentru a răspunde corect la această întrebare să sintetizăm un număr de caracteristici pozitive, înscrise în aria avantajelor, pe care o cunoaştere şi o administrare corectă a culturii propriei firme o implică şi o extind :

- defineşte graniţele organizaţionale ;
- face organizaţia distinctă faţă de alte organizaţii ;
- conferă simţul identităţii şi al solidarităţii printre angajaţii companiei ;
- reuneşte oamenii pentru a coopera, generează implicare organizaţională ;
- creşte stabilitatea angajaţilor pe posturile lor prin însuşirea valorilor organizaţiei, care, de altfel, trebuie să fie de la început în acord cu valorile individului ;
- ajută la direcţionarea individului în interiorul organizaţiei ;
- rezolvă contradicţii şi paradoxuri care pot apărea în lipsa ei ;
- structurează comportamentele, atitudinile în interiorul organizaţiei, dezvoltând sistemul de norme şi asigurând aplicabilitatea acestora.

Este evident că sfera extinsă şi consistentă de avantaje pledează pentru o cunoaştere de profunzime şi o administrare eficientă a culturii propriei organizaţii.

Astfel, înţelegerea de către noii angajaţi a culturii organizaţiei în care se integrează devine un factor important al integrării. Managerii şi, deopotrivă, fiecare dintre angajaţi trebuie să înţeleagă extinderea culturii, nivelul de la care se pot schimba anumite aspecte sau dacă aceste transformări se pot face mai uşor sau mai greu. Un alt avantaj al culturii este acela că ea ne furnizează sprijin în înţelegerea percepţiilor pe care le au oamenii în organizaţie şi vom înţelege, de asemenea, de ce anumite activităţi sunt performate în mod diferit de către grupuri diferite. Astfel, cultura organizaţională devine, în mod clar, un ingredient important al eficacităţii sau ineficacităţii companiei ; Peters şi Waterman observă că „dominanţa şi coerenţa culturii se dovedesc a fi o calitate esenţială a companiilor de excelenţă. Cu cât este mai puternică această cultură organizaţională, cu atât mai puţin sunt necesare manualele ce descriu politica firmei, graficele organizaţiei sau procedurile şi regulile detaliate. În acest tip de organizaţie oamenii ştiu ce trebuie ei să facă, în majoritatea

situaţiilor, pentru că valorile organizaţiilor le sunt la îndemână şi sunt clare ca lumina zilei" (*apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 515).

Revenind acum la conceptul de cultură organizaţională (după ce am explorat aria acesteia de manifestare concretă), ne vom referi la aceasta ca la un adevărat „mod de viaţă" pentru membrii organizaţiei, cuprinzând valorile, credinţele, expectaţiile, atitudinile, întreaga filosofie care ghidează angajaţii unei organizaţii şi definindu-se prin:

- comportamente observate în mod regulat când oamenii interacţionează (ritualuri, limbaj comun);
- norme de zi cu zi;
- valorile dominante ale organizaţiei, ca, de exemplu, „calitatea produselor" şi „preţul conducerii";
- filosofia care ghidează politica organizaţiei spre angajaţi şi clienţi;
- „regulile jocului" care ajută angajaţii să se menţină în organizaţie;
- climatul care există în organizaţie şi modalitatea în care oamenii interacţionează, atât între ei, cât şi cu cei din afara organizaţiei.

Trebuie remarcat însă faptul că toate acestea necesită acumulări în timp prin intermediul unor programe. Normativitatea organizaţională se dezvoltă pe o perioadă relativ lungă de timp, prin practicare şi prin asigurarea unui cadru de desfăşurare a ritualurilor şi convenţiilor; oamenii se simt securizaţi după ce le-au internalizat pe acestea din urmă. În funcţie de istoria individuală, angajaţii percep atribuţiile în mod diferit şi tocmai din acest motiv organizaţiile trebuie să asigure programe de cunoaştere şi adiministrare a culturii organizaţionale proprii.

1. Conţinutul culturii organizaţionale

Ne-am referit până acum la modul în care poate fi definită cultura organizaţională şi la aria ei de întindere; pentru analiza organizaţională ce trebuie întreprinsă de către orice specialist în resurse umane, de un real folos este investigarea conţinutului culturii organizaţionale. Cercetările în acest domeniu au evidenţiat trei direcţii importante:

- cultura organizaţională ca norme, credinţe, valori;

- cultura organizaţională ca mituri, poveşti, limbaj de manifestare;
- cultura organizaţională ca formă de manifestare prin ceremoniale şi ritualuri.

Una dintre cele mai investigate direcţii de analiză a conţinutului culturii organizaţionale este aceea ce vizează studiul normelor, valorilor, credinţelor ce există într-o organizaţie şi al modului în care acestea influenţează direct succesul companiei. De asemenea, acesta este domeniul care poate fi asimilat de către angajaţi atât prin intermediul unor strategii formale, cât şi prin diverse broşuri şi materiale informative din organizaţie.

Astfel, în urma unor cercetări întreprinse în variate companii, Deal şi Kennedy (*apud* Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 515) au găsit că o treime dintre acestea (un număr de 25) au valori clare şi identificabile care dau tuturor angajaţilor sensul de acţiune. La rândul lor, Peters şi Waterman (*apud* Roberts, Hunt, 1991, p. 12) au popularizat o cercetare care surprindea apropierile ce se manifestă între ideologia managementului şi succesul firmei; în acest studiu autorii au evidenţiat faptul că înregistrează un succes important firmele care situează pe primul plan şi mai presus de orice produsul şi clienţii. O semnificaţie deosebită denotă şi atitudinea prin care „oamenii sunt lăsaţi să muncească, să gândească, să inoveze şi să facă tot ce pot pentru a fi mai buni".

Un exemplu ilustrativ a ceea ce presupune integrarea socială în organizaţie ne oferă Kanter (1983, pp. 133-134) care demonstrează, printr-o cercetare efectuată într-o firmă de produse electronice, că succesul organizaţiei apare prin dezvoltarea la angajaţi a sentimentului mândriei, ceea ce duce la o creştere a potenţialului inovativ. „Pentru a promova inovaţia ca un mod normal de viaţă, trebuie ca oamenii să-şi găsească stabilitatea şi securitatea nu într-un aranjament organizaţional prestabilit, ci într-o cultură şi direcţie a organizaţiei care să concorde cu valorile şi direcţia pe care individul şi le-a prefigurat. Aceasta dă angajaţilor sentimentul integrării, al identificării cu un teritoriu particular. Astfel, concret, firma Chipco apare ca fiind conştientă de cultura ei şi se direcţionează spre a transmite cultura proprie în rândul noilor angajaţi prin legende, povestiri sau petrecerea timpului liber al angajaţilor împreună în întâlniri informale. În acea companie se învaţă că doar a şti o meserie nu este de ajuns pentru a avea succes acolo, trebuie să înveţi

și cultura organizației la fel de bine, iar acest lucru poate da sentimentul dezorientării celor nou-veniți" (*apud* Roberts, Hunt, 1991, p. 120).

Multe organizații de succes au o tradiție bogată în valorile, credințele și temele care s-au dezvoltat în timp. Majoritatea acestora provin din experiență, din testarea a ceea ce este și ceea ce nu este util în mediul economic existent, dar individualitățile pronunțate influențează, la rândul lor, în mod decisiv, standardele și credințele în organizație. În plus, este necesar ca aceste valori să devină cunoscute și să fie afirmate în cât mai multe situații, iar totodată să fie, eventual, sancționate negativ abaterile comportamentale pentru a nu se înregistra, în timp, o devianță din ce în ce mai pronunțată.

În același timp, este important de remarcat că, dacă valorile și credințele sunt împărtășite de către angajați, aceasta nu presupune neapărat că membrii organizației au ajuns la un acord unanim acceptat asupra problemelor (deși acest lucru se poate întâmpla), ci înseamnă doar că au beneficiat de o expunere similară la acești factori și posedă un minim de înțelegere comună a lor. De asemenea, această concluzie poate conduce la ideea că angajații au fost de acord să urmeze credințele și valorile respective, pentru a nu fi eliminați din organizație. Ca un argument la această afirmație aducem (*apud* Roberts, Hunt, 1991) taxonomia alternativă a lui J. Martin (care încearcă să cerceteze cultura organizațională în forma ei de text) ce presupune trei categorii: integrarea, diferențierea, fragmentarea. Textele de integrare reprezintă aspectele pe care oamenii le împărtășesc și sunt asociate culturii organizaționale. Cea de-a doua categorie – a tèxtelor de diferențiere – se referă la „conștientizarea explicită a existenței valorilor diferitelor practici și subculturi, (...) perspectiva este astfel apropiată de analiza critică, cu accente referitoare la putere, conflict și negociere". Perspectiva fragmentării se focalizează pe „așa-zisele culturi în care predomină ambiguitatea, în care indivizii și organizațiile dețin limite și identități fluctuante (...), născându-se «strategii»" pentru a face față confuziei și ambiguității la scară largă" (Eisenberg, Riley, în Jablin și Putnam, 2001, p. 300). Observăm că, în mod concret, în fiecare cultură se întâlnesc toate cele trei aspecte menționate mai sus, în construcția unei culturi organizaționale sănătoase fiind necesară o îmbinare optimă a acestora.

În cea de-a doua categorie de cercetare și promovare a culturii organizaționale se încadrează povestirile, miturile, limbajul specific organi-

zaţiei; ele reprezintă elemente asimilate de cele mai multe ori într-o perioadă mai îndelungată de timp şi nu fac obiectul unui program formal. Aceste conţinuturi ale culturii organizaţionale devin bază pentru un proces informal de socializare care, dacă nu beneficiază de un minim de control, poate produce, în egală măsură, efecte pozitive sau/şi negative.

Deşi se afirmă că povestirile care definesc o cultură organizaţională sunt unice, argumentul hotărâtor fiind acela că fiecare organizaţie este unică, cercetările în domeniu (Feldman, 1985) au demonstrat că există posibilitatea ca aceste povestiri să nu fie în aşa măsură diferite unele faţă de altele. Anumite teme apar în mod repetat în organizaţii diferite, dobândind, prin aceasta, se pare, un caracter universal.

În conformitate cu Martin (*apud* Roberts, Hunt, 1991, pp. 125-126), putem vorbi despre şapte tipuri de povestiri, exprimate la nivel general, mai presus de varietatea organizaţiilor:

a) povestiri despre cum tratează organizaţia persoanele cu status înalt ce încalcă normele; acestea descriu diverse întâmplări în care o persoană cu status înalt încalcă normele şi este confruntată cu o persoană cu un status mai scăzut care încearcă să impună forţa regulii. În acest caz există variante de rezolvare întâlnite în practică: persoana cu status înalt poate deveni furioasă, se poate conforma regulii, o poate trata incorect pe persoana cu status inferior sau poate acţiona oricum altfel;
b) povestiri despre cât de „uman" este şeful; de regulă îşi fac apariţia în organizaţii trei tipuri de povestiri despre şef:
   - despre performanţele şefilor şi modul în care îşi îndeplinesc sarcinile;
   - despre capacitatea şefilor, mai ales a celor în poziţii ierarhice înalte, să realizeze o egalizare a statutului cu ceilalţi membri ai organizaţiei;
   - despre capacitatea managerilor de a-şi abroga temporar statutul şi a adopta calităţi „umane";
c) povestiri despre cum se poate avansa în carieră; aceste povestiri descriu potrivirea dintre anumite abilităţi şi anumite poziţii din organizaţii. Cele mai faimoase din această categorie sunt acelea care înfăţişează situaţia în care poţi, prin multă muncă, să ajungi din poziţii joase în poziţiile cele mai înalte ale companiei;

d) povestiri despre concediere : sunt cele care includ angajaţi ce se tem pentru poziţiile lor şi angajaţi ce trebuie să concedieze pe alţii. Sunt oferite totodată motive şi justificări pentru aceste decizii ;
e) povestiri despre modul în care compania ajută pe angajaţii care trebuie să se mute ; direct sau indirect, acestea descriu cât de greu este să te muţi şi indică gradul în care compania se implică în cazurile diferiţilor angajaţi care au această problemă (cazuri relativ rare în organizaţiile româneşti) ;
f) povestiri despre cum acţionează şeful ierarhic la greşeli : includ numele unor angajaţi care fac greşeli şi persoane superioare ca statut din organizaţie care învaţă din aceste greşeli. Povestirile se finalizează cu una dintre cele două decizii ale şefului ierarhic : cea de iertare sau cea de pedepsire a persoanelor care au comis greşeala ;
g) povestiri despre modul în care organizaţia depăşeşte obstacolele : reprezintă cele mai comune şi mai des întâlnite povestiri despre organizaţie. De regulă, în acestea sunt descrise conflicte de la toate nivelurile ierarhice şi povestirile se finalizează în două direcţii : fie arată că dificultăţile sunt insurmontabile, fie indică modul în care dificultatea a fost depăşită.

Trebuie remarcat că, de foarte multe ori, povestirile, miturile organizaţiei surprind tensiuni, conflicte, aspecte legate de securitatea/insecuritatea locului de muncă, dorinţa de control al evenimentelor ; acest lucru este o consecinţă a faptului că ele reprezintă o modalitate de a reflecta grijile membrilor organizaţiei şi apar din dorinţa acestora de a-şi explica anumite fenomene. Este, de asemenea, demn de reţinut că prin cercetări în interiorul organizaţiei trebuie să se releve care este percepţia angajaţilor cu privire la această problematică, deoarece, în caz contrar, climatul organizaţional se poate degrada substanţial, dovedind repercusiuni negative asupra performanţelor. Acest lucru este necesar cu atât mai mult cu cât surprinderea cu întârziere a unor aspecte negative poate face imposibile acţiunile ce vizează remedierea lor.

Al treilea domeniu de analiză îl reprezintă cultura organizaţională văzută ca formă de manifestare prin ceremoniale şi ritualuri. Ceremonialele şi ritualurile au drept scop amalgamarea numeroaselor forme culturale aduse de către fiecare individ în interiorul organizaţiei, unificarea performanţelor şi direcţionarea într-un sens anume a unor evenimente

din cadrul organizaţiei. Datorită acestor caracteristici, acţiunea ritualurilor şi ceremonialelor prezintă consecinţe importante pentru organizaţie:

- arată cum se fac anumite lucruri în organizaţie;
- ajută la stabilirea identităţii organizaţionale;
- înlesneşte munca oamenilor, stabilind anumite reguli de acţiune.

Totuşi, ne putem întreba, cu ce fel de ritualuri avem de-a face? Cum putem şti dacă un anumit fenomen organizaţional poate fi încadrat în categoria ritualurilor? Oferind un răspuns implicit la aceste întrebări, Trice şi Beyer (*apud* Roberts, Hunt, 1991, p. 127) realizează o tipologie a ritualurilor din organizaţii:

a) ritualurile de trecere arată alterarea unui status odată ce am fost primiţi într-o organizaţie şi schimbarea lui cu unul nou (a se vedea ritul intrării în armata SUA);
b) ritualurile degradării sunt incluse în procesul de socializare a unei persoane nou-venite în organizaţie, mai ales când aceasta a avut un status mai înalt decât poziţia pe care urmează să o deţină; de regulă, comportamentul nou-venitului este asociat cu problemele şi eşecurile din organizaţie;
c) ritualurile promovării profesionale sunt cele care accentuează noul statut şi identitatea nou obţinută de către un membru al organizaţiei; remarcăm că, într-adevăr, promovarea ar trebui să aibă, de fiecare dată, un ritual propriu;
d) ritualurile schimbării au rolul de a evidenţia (reaminti) existenţa unei structuri organizate şi îmbunătăţesc funcţionarea ei; exemple de astfel de rituri sunt majoritatea programelor de dezvoltare organizaţională, precum şi programele de evaluare a performanţelor angajaţilor;
e) ritualurile diminuării conflictelor se dezvoltă ca o consecinţă a necesităţii rezolvării conflictelor care apar, inevitabil, între oameni sau grupuri; medierea sau arbitrajul sunt astfel de rituri;
f) ritualurile integrării sunt cele ce extind gradul de interacţiune între grupurile divergente din organizaţie, dezvoltând, în urma unor activităţi variate, sentimentul uniunii şi al angajamentului faţă de firmă; spre exemplu, unele firme organizează reuniuni de Crăciun, picnicuri anuale etc.

Cunoaşterea de către angajat a acestor ritualuri este diferită: astfel, unele dintre ele vor fi cunoscute în urma unor programe de socializare (de exemplu, maniera în care se poate promova în organizaţie), pe când

cu altele angajatul ia contact în mod direct, la locul de muncă (de exemplu, ritualul integrării, ritualul degradării etc.). De altfel, cunoaşterea, la nivel general, a conţinutului culturii organizaţionale se poate face de către angajat prin cele două modalităţi anticipate mai sus: la nivel formal, angajatul intră în contact cu o seamă de documente oficiale (dintre care cel mai important este Regulamentul de ordine interioară, un exemplu în acest sens fiind oferit mai departe), cunoaşterea dezvoltată la nivel formal fiind întotdeauna dublată de una la nivel informal (definind mulţimea influenţelor pe care le-am amintit deja).

Tabelul 17. *Model de Regulament de ordine interioară (R.O.I.)*

Prevederi generale
Misiunea companiei, principii generale folosite în companie
Drepturile şi obligaţiile angajatorului
Politica privind relaţiile de muncă
Strategia de personal, politica de nediscriminare
Recrutarea şi selecţia de personal
Angajarea, dosarul angajatului
Referinţe cu privire la angajaţi
Fişa postului, responsabilităţi
Dezvoltarea profesională a angajaţilor (politica de instruire)
Încetarea relaţiilor de muncă
Standarde ale conduitei în afaceri
Codul ţinutei şi codul de conduită
Conflictul de interese; alte tipuri de conduită inacceptabilă şi modalităţile de raportare
Clauze de confidenţialitate şi de fidelitate
Folosirea corespunzătoare a resurselor IT
Resurse şi drepturi de acces, responsabilităţi
Protejarea împotriva viruşilor, securitatea informaţiilor
E-mail
Organizarea la locul de muncă, securitatea şi siguranţa
Locul de muncă
Fumatul la locul de muncă
Accesul vizitatorilor
Prevenirea incendiilor

Programul de lucru şi prezenţa
Programul de lucru, standarde de prezenţă
Tipul angajării şi programul de lucru
Anunţarea absenţelor, abandonarea locului de muncă
Odihnă, concedii (cu şi fără plată), învoiri
Procedura disciplinară
Obiectivul ei
Principiile procedurii disciplinare
Procedura
Politica de protecţie
Politica de protecţie a mediului
Politica de sănătate profesională
Reglementări privind contractul colectiv de muncă
Alte prevederi legale, prevederi finale privind regulamentul

Rolul managementului este de a identifica şi încuraja acele conţinuturi ale culturii benefice pentru organizaţia respectivă, fie că sunt formale sau informale. Prin procesul de socializare se realizează totodată şi un feedback pentru nou-veniţi: aceştia din urmă află cât de bine se potrivesc culturii organizaţionale, pentru că ei trebuie să ştie nu doar ce să facă, ci şi cum să facă pentru a fi mai repede acceptaţi. Tocmai din acest motiv organizaţiile trebuie să asigure un program mai mult sau mai puţin formal de socializare, de sprijin al indivizilor de a se integra în poziţia pentru care au fost acceptaţi în firmă.

Elementele prezentate mai sus necesită o integrare activă în procesele organizaţionale, o cunoaştere şi o acumulare a lor, ceea ce asigură un start bun, de succes în noul colectiv. A prelua întâmplător elemente ale culturii organizaţionale nu este de ajuns. Managerii trebuie să direcţioneze cu atenţie pe noii angajaţi şi nu numai pe ei. Aceştia trebuie supuşi la un amplu proces de socializare, prin care să fie transmisă cultura organizaţională şi prin care se va realiza şi o acceptare mai mare a nou-veniţilor. Problema managerilor este, după cum afirmă Pettigrew, „tranformarea impulsurilor individuale în scopuri colective şi implicare" (*apud* Jablin, Putnam, 2001, p. 308). Schein afirmă că fondatorii de organizaţii şi managerii trebuie să-i „instruiască pe ceilalţi prin acţiunile lor şi în această manieră cultura se va dezvolta, învăţa, sedimenta" (Eisenberg, Riley, în Jablin, Putnam, 2001, p. 309).

La rândul său, în abordarea culturii organizaţionale, specialistul în resurse umane poate să proceseze date care să-i ofere o imagine mai clară despre ceea ce se întâmplă cu adevărat în compania unde lucrează ; în acelaşi timp, el va putea să identifice modalităţile prin care, folosind resursele psihologice ale organizaţiei, poate implementa programe de ameliorare la nivel organizaţional.

2. Tipuri de cultură organizaţională

Am observat şi dezvoltat formele în care poate să se manifeste conţinutul culturii organizaţionale ; modul de interacţiune a acestor forme, precum şi influenţa altor factori au condus la diferenţierea mai multor tipuri de culturi în organizaţii. Literatura de specialitate în acest domeniu este vastă, astfel că ne vom mărgini să punctăm câteva aspecte funcţionale şi utile pentru activitatea departamentului de resurse umane.

O primă tipologie este una de natură a înţelege cultura organizaţională din care fiecare dintre noi face parte pe o axă de la culturile „puternice" spre culturile „slabe" ; desigur că pe această axă există o seamă de variaţii. Culturile puternice se caracterizează prin credinţe, valori şi ipoteze intense, cu tendinţa de a se răspândi. Ele întrunesc un acord şi un sprijin substanţial din partea majorităţii membrilor organizaţiei şi, de aceea, o cultură puternică asigură un larg consens referitor la chestiunea „despre ce este vorba în organizaţie" şi motivaţia existenţei acesteia. Culturile puternice demonstrează un număr mare de avantaje, capacitatea bună de coordonare, succesul financiar şi sprijinirea obiectivelor organizaţiei fiind cele mai importante. Un exemplu de cultură puternică se regăseşte la Einsenberg şi Riley ; aceştia, citându-i pe Barker şi Cheney, respectiv Mumby şi Stohl, afirmă că în compania Tech USA managementul a conceput o declaraţie cuprinzând viziunea organizaţiei, valorile-cheie ce trebuie aplicate, ghidându-i astfel pe angajaţi în acţiunile zilnice. În funcţie de aceste aspecte echipele au creat un set de discursuri disciplinare care acţionau ca un sistem de control. Cercetătorii organizaţionali au descoperit că „echipele de lucru chiar au început să se identifice cu valorile, iar oamenii să şi le aplice unul altuia în activitate" (*apud* Eisenberg, în Jablin, Putnam, 2001, p. 302). În acest

mod, organizaţiile care posedă culturi puternice se mai evidenţiază prin consumul unei cantităţi mari de timp pentru „alinierea valorilor, sistemelor, personalităţilor, comunicării şi practicilor prin socializare continuă şi monitorizare" (Eisenberg, Riley, în Jablin, Putnam, 2001, p. 310). Aceiaşi autori ne atrag atenţia şi asupra faptului că între culturile organizaţionale şi conceptele de performanţă/eficienţă apar tot mai multe conexiuni în cercetările efectuate. Problema culturilor puternice poate apărea din faptul că sunt rezistente la schimbare ; acest aspect face că o cultură puternică poate avea în unele cazuri o abilitate mai restrânsă de a inova. La polul opus se află culturile slabe, culturi care nu au stabilitate în timp, sunt fluctuante, îşi schimbă valorile foarte rapid, ceea ce poate produce instabilitate şi incertitudine în organizaţie.

O a doua tipologie pe care o propunem lărgeşte această dihotomie cultură puternică – cultură slabă, nuanţând patru tipuri mari de cultură care pot fi întâlnite în practică. Pentru aceasta, Robert Goffee şi Gareth Jones (în Cooper, Cartwright, Earley, 2001) ne oferă o matrice a arhitecturii sociale compusă după criteriile sociabilităţii şi solidarităţii din patru factori : cultură de tip reţea, cultură fragmentată, cultură „mercenară" şi cultură comunitară.

Pentru a putea însă înţelege această tipologie, se cuvine să pornim de la cele două criterii care definesc matricea arhitecturii sociale. Astfel, sociabilitatea este văzută, în acest context, ca definind relaţii între indivizii ce împărtăşesc anumite idei, atitudini, interese şi valori şi tind să se asocieze de pe poziţii egale (Gerth, Mills, 1948), fără a exista constrângeri în această asociere. La rândul său, solidaritatea organizaţională vizează o cooperare între indivizi şi grupuri, dar fundamentată pe relaţiile formale, pe rolurile deţinute în firmă, relaţionare asigurată de necesitatea îndeplinirii unei sarcini împreună.

Din intersecţia valorilor de minim şi maxim ale celor două criterii se dezvoltă cele patru tipuri de cultură organizaţională ; în continuare le vom analiza succint, punând un accent mai mare pe tipul de persoană caracteristică fiecăruia. Această perspectivă este cu atât mai importantă cu cât serveşte specialistului în resurse umane într-un scop dublu : pe de o parte, îl ajută să înţeleagă propria organizaţie ; pe de altă parte, îi oferă informaţii valoroase despre cum trebuie să recruteze, să integreze/formeze şi să evalueze angajaţii respectivei companii.

maximă SOCIABILITATE	Cultură de tip reţea	Cultură comunitară
	Cultură fragmentară	Cultură „mercenară”
minimă	SOLIDARITATE	maximă

Figura 11. *Matricea arhitecturii sociale (adaptare după Goffee şi Jones)*

Cultura de tip reţea desemnează organizaţii care sunt caracterizate de loialitate în „familie”, muncă bazată pe rutină şi diferite ritualuri ce susţin un nivel ridicat de loialitate şi prietenie, de intimitate. Aceste relaţii nu se regăsesc direct într-o cooperare intraorganizaţională, astfel încât cultura devine de tip „bârfă” ori „politică” (membrii organizaţiei sunt orientaţi spre faţadă, îşi fac complimente reciproce...). Această cultură este justificată în anumite situaţii (spre exemplu, atunci când piaţa cere un anumit nivel de personalizare a relaţiilor) şi, de aceea, specialistul în resurse umane trebuie să ştie ce fel de persoană trebuie să angajeze într-o astfel de organizaţie. Caracteristicile acesteia din urmă ar trebui să fie următoarele:

- extrovertă şi energizată de relaţiile interpersonale;
- deţinătoare a unor abilităţi sociale dezvoltate; empatie şi intuiţie;
- tolerantă la ambiguitate şi diversificare;
- loială grupului din care face parte;
- răbdătoare, pregătită pentru a construi relaţii pe termen lung.

Cultura „mercenară” se caracterizează prin individualism competitiv şi realizări personale, dar nu exclude activităţile de tip cooperant în

situaţiile în care se pot demonstra beneficiile atât pentru indivizi, cât şi pentru organizaţie. Echipele formate în această cultură sunt descrise metaforic ca fiind „avioane de luptă zburând în formaţie"; cultura „mercenară" se observă atunci când competiţia este clară în interiorul organizaţiei, solidaritatea internă fiind obţinută prin raportarea comună la „inamici" externi. Specialistul în resurse umane va remarca astfel că unei asemenea culturi îi este specific un individ:

- orientat puternic spre scop;
- motivat de claritate şi mai puţin rezistent la ambiguitate;
- mai mult pragmatic decât afectiv în relaţiile de muncă;
- centrat pe succes (nu îi sunt specifice strategiile de evitare a conflictelor).

O astfel de cultură este eficientă şi caracteristică unei pieţe competitive, dar câteodată lipsa cooperării poate să atragă dezavantaje chiar mai mari decât avantajele posibile.

Cultura fragmentară poate părea la o primă vedere greu plauzibilă în a indica o organizaţie care nu doar supravieţuieşte, dar şi obţine un anume succes. O astfel de perspectivă regăsim însă în cazul organizaţiilor în care predomină persoane cu rol de expert ce pot lucra independent pentru a atinge anumite scopuri. O astfel de cultură se identifică atunci când există un nivel scăzut de muncă interdependentă şi inovaţiile pornesc de la indivizi, şi nu de la grupuri. Avantajele pentru organizaţii provin tocmai din ceea ce ar putea fi considerat un dezavantaj: autonomia şi libertatea permise membrilor. Specialistul în resurse umane trebuie să ştie că într-o asemenea cultură sunt necesare următoarele caracteristici:

- o persoană introvertă, motivată de propria independenţă şi reflecţie personală;
- mai degrabă analitică decât intuitivă;
- capabilă să-şi conducă propria dezvoltare.

Perspectiva negativă asupra lucrurilor este adusă prin aceea că libertatea membrilor poate conduce la o identificare redusă cu organizaţia.

Cultura comunitară este văzută de literatura de specialitate ca având şanse ridicate de maximizare a eficienţei organizaţiei în care apare deoarece îmbină un nivel crescut de sociabilitate cu un nivel crescut de solidaritate. Totuşi, există unele obiecţii şi în ceea ce priveşte cultura comunitară, dintre care una dintre cele mai importante vizează faptul că

organizaţiilor ce ating o astfel de cultură le este dificil să o şi susţină (în contextul dezvoltării şi diversificării realităţii contemporane). Astfel, s-a observat că pot exista tensiuni fundamentale între dimensiunile „sociabilitate" şi „solidaritate", ceea ce conferă culturii comunitare instabilitate. Cultura comunitară presupune membri pasionaţi de ceea ce fac şi de rolul şi locul lor în organizaţie, capabili să desfăşoare un nivel ridicat de energie pe o perioadă lungă de timp, ei fiind astfel catalizatori pentru cei din jur. Specialistul în resurse umane va observa câteva dintre elementele determinante pentru persoanele care se potrivesc unei astfel de culturi:

- persoane idealiste, pregătite să facă sacrificii pentru realizarea unor obiective;
- persoane ce se simt bine când lucrează în echipă, capabile să se identifice total cu organizaţia din care fac parte;
- indivizi dispuşi să pună organizaţia mai presus de propria persoană şi viaţa privată.

În ciuda unor avantaje cuprinzătoare, unele organizaţii care au experimentat cultura comunitară s-au confruntat cu ceea ce s-a numit „paradoxul succesului"; aşa cum remarcau Audia *et al.* (2000), apare tendinţa de a persista într-un comportament chiar după ce acesta a încetat să fie potrivit pentru un context. De asemenea, un alt dezavantaj este acela al apariţiei unor caracteristici proprii gândirii de grup.

Dar cum putem şti dacă într-o organizaţie este adoptată un tip sau altul de cultură? Autorii citaţi subliniază că aranjamentul fizic al spaţiului într-o companie poate să ne ofere o imagine referitoare la tipul de cultură ce îi este specific; se poate urmări astfel cât spaţiu reprezintă spaţiu comun între membrii companiei şi cât este personalizat, cum este alocat şi decorat, precum şi tipul de funcţionalitate care îi este atribuită. În acelaşi timp, reţelele de comunicare sunt şi ele un indicator al culturii (cât de incluzive, de permeabile sunt acestea), ca şi managementul timpului (ce interval temporal petrec oamenii la lucru, cât timp le ia să se cunoască între ei, ce perioadă rămân oamenii într-un anumit post etc.) sau modul în care oamenii îşi exprimă identităţile personale (spre exemplu, cât de extinsă este în companie o manieră comună de a se exprima). Deoarece în literatura de specialitate întâlnim o descriere

plastică, utilă şi concretă pentru identificarea celor patru tipuri de cultură amintite mai sus, vom relua aici sintetic aceste elemente tipologice:

- **Cultura de tip reţea**

a) *Spaţiul fizic*: uşile birourilor sunt deschise ori neîncuiate, angajaţii intră şi ies nestingheriţi din fiecare dintre acestea. Birourile pot fi decorate cu poze de familie, note umoristice, desene, iar activităţile sociale îşi regăsesc o alocare spaţială generoasă: bar, loc pentru băutul cafelei, facilităţi pentru sport. Cei din interiorul unui departament se poartă similar unei familii, dar cei din exterior sunt trataţi complet diferit (chiar dacă „exterior" înseamnă alte departamente ale aceleiaşi companii) în sensul că, spre exemplu, ei trebuie să bată la uşi înainte de a intra.

b) *Comunicarea*: presupune o dimensiune cantitativă serioasă. Chiar dacă există o dimensiune formală a comunicării, de multe ori latura cea mai importantă a acesteia presupune conversaţia faţă în faţă sau la telefon, reprezentând „şedinţa de după şedinţă". Documentele care circulă de la persoană la persoană vor avea multe adnotări de mână pe margine făcute de către fiecare şi vizând următorul cititor; *e-mail*-ul este folosit în scopul micilor „şuete", un efort considerabil fiind îndreptat spre forma a ceea ce este spus în detrimentul conţinutului. Totuşi, chiar dacă aceste elemente sunt mai puţin favorabile unei performanţe în sensul riguros al cuvântului, se remarcă, de multe ori, că această cantitate mare de comunicare poate creşte ritmul de schimb al informaţiei, conducând totodată la sporirea creativităţii.

c) *Timpul*: angajaţii folosesc timpul de lucru pentru a se socializa şi nu sunt penalizaţi pentru că fac acest lucru. Oamenii se cunosc unii pe alţii într-un timp relativ scurt şi leagă prietenii de lungă durată.

d) *Identitatea*: angajaţii se identifică unii cu alţii; faptul că sociabilitatea este crescută conduce la sentimentul similarităţii, care îi apropie.

- **Cultura „mercenară"**

a) *Spaţiul fizic*: este alocat în mod „funcţional" în modul în care ajută angajaţii să-şi facă treaba eficient. Utilizarea spaţiilor deschise este posibilă, dar în direcţia realizării activităţilor cerute de ocuparea posturilor, şi nu pentru „şuete". Vizitatorii neinvitaţi tind să fie goniţi

dacă cineva este ocupat. Puţin spaţiu este nefolosit în spaţiul de muncă, iar intrarea poate fi proiectată să sublinieze reputaţia firmei. Decoraţiile birourilor pot fi dominate de premii, diplome şi trofee.

b) *Comunicarea*: este scurtă, directă şi focalizată pe muncă. De obicei conflictele se rezolvă prin confruntări directe. Exprimarea problemelor personale este descurajată.

c) *Timpul*: norma presupune multe ore de lucru, deşi este acceptabil pentru angajat să plece atunci când şi-a terminat treaba. Acest aspect este clar semnalat întrucât măsurarea timpului şi a performanţei este explicită/clară pentru toată lumea. Timpul personal este – în aceste condiţii – preţios pentru angajaţi şi uneori protejat de aceştia, atunci când este posibil. Angajaţii au nevoie de un timp îndelungat pentru a cunoaşte alte persoane din companie în afară de cei cu care sunt direct legaţi prin natura activităţii; orice discuţie personală este văzută drept pierdere de vreme.

d) *Identitatea*: angajaţii se identifică cu succesul. Deşi normele de comportament sunt şi în această cultură evidente şi de dorit pentru angajaţi, sunt încurajate diferenţierile dintre indivizi dacă acestea conduc la rezultate mai bune. Ceea ce îi uneşte pe angajaţii din cultura „mercenară" este împărtăşirea experienţei, a scopurilor şi intereselor mai degrabă decât cea a sentimentelor. Implicarea este de natură instrumentală, în sensul că inamicul de astăzi al companiei poate fi angajatorul de mâine al individului în cauză.

- **Cultura fragmentară**

a) *Spaţiul fizic*: este proiectat astfel încât să ajute angajaţii să muncească fără să existe întreruperi. Uşile birourilor sunt închise, iar acestea din urmă sunt bine echipate astfel încât angajaţii să nu aibă nevoie să părăsească de prea multe ori încăperea. O cantitate mare de timp aceste birouri sunt goale (oamenii sunt în diverse alte locuri, cum ar fi participarea la o conferinţă); este greu de spus dacă ei sunt înăuntru sau nu. Goffee şi Jones utilizează o glumă care descrie bine o cultură fragmentară: „care este diferenţa între Jo şi Dumnezeu? Dumnezeu este peste tot; Jo este peste tot, dar aici!".

b) *Comunicarea*: este limitată la scurte schimburi faţă în faţă pe coridorul instituţiei ori la telefon. Şedinţelor li se opune rezistenţă

(formulări de tipul „ce rost mai are o şedinţă?"), sunt greu de stabilit şi de condus şi duc la plictiseala angajaţilor. Aceştia se adresează doar celor a căror părere o valorizează; în rest se foloseşte expresia „te las în pace dacă mă laşi în pace". O cantitate sensibil crescută de comunicare poate fi regăsită în afara organizaţiei, cu clienţii.

c) *Timpul*: oamenii stau în birouri strict cât este nevoie de ei acolo; unitatea de măsură a productivităţii este realizarea obiectivelor, şi nu timpul petrecut la serviciu. Cea mai mare parte din timp este alocată dezvoltării individuale la nivel profesional şi tehnic. În această perspectivă, orice poate interfera cu această dezvoltare: colegii, muncile administrative, chiar şi clienţii – toate sunt considerate pierdere de timp. Este posibil ca angajaţii să lucreze „împreună" ani întregi fără a se cunoaşte unii cu alţii.

d) *Identitatea*: oamenii se identifică cu valorile individualismului şi libertăţii; diferenţele dintre angajaţi sunt semnificative, dar aceasta nu împiedică realizările (deoarece există un nivel redus de interdependenţă). „Alianţele" în organizaţie vor fi determinate mai degrabă de considerentul profesional decât de cel al organizaţiei din care angajaţii fac parte. Viaţa privată a angajaţilor reprezintă adesea un „mister" pentru colegi şi pentru organizaţie în sine.

- **Cultura comunitară**

a) *Spaţiul fizic*: o cantitate însemnată de spaţiu este comun (atât în manieră formală – în sensul că există spaţii deschise –, cât şi în manieră informală – există un permanent „du-te-vino" dinspre şi înspre birouri). Este posibil ca uneori să-ţi fie greu să determini în al cui birou te afli la un moment dat; în ceea ce priveşte alocarea spaţiului între indivizi, diferenţele nu sunt prea mari. Logo-ul firmei este peste tot: decoraţiile birourilor extind şi adaptează valorile şi misiunea companiei.

b) *Comunicarea*: există comunicare pe toate canalele, dar metodele de tip oral, faţă în faţă sunt dominante. Nonverbalul este de asemenea important: îmbrăcămintea, culorile etc. pot ajuta angajaţii să se simtă aproape unii de ceilalţi. Fluxul de comunicare este liber în departamente şi între departamente, dar o persoană din exterior se poate simţi exclusă. Într-o astfel de cultură este dificil să nu comunici, iar secretele – de natură profesională ori personală – sunt

puține. Sentimentele de vinovăție ori rușine sunt utilizate pentru a corecta comportamentele de „închidere".

c) *Timpul*: oamenii „trăiesc" efectiv la locul de muncă. Timpul de muncă sau timpul liber se dizolvă unul în celălalt; relațiile de muncă strânse se pot transforma ușor în grupuri de prieteni, munca devenind un mod de a trăi. Uneori, din această cauză, activitățile sociale care sunt în afara interesului profesional pot fi privite drept o pierdere de vreme.

d) *Identitatea*: oamenii se identifică cu misiunea și valorile companiei. O excesivă identificare poate conduce la fenomenul de gândire de grup (căruia îi sunt caracteristice intoleranța la critică, conformismul etc.); identitatea produsă de către firmă se transmite în afară, în viața privată a angajaților.

Din analiza celor patru tipuri de cultură se observă că, în ciuda unor efecte negative care se pot înregistra, în anumite contexte, astfel de culturi organizaționale pot fi necesare și eficiente, răspunzând unei anumite nevoi de pe piață. Pentru maximizarea acestor efecte pozitive, selecția de personal, în funcție de caracteristicile enunțate la fiecare tip, poate dezvolta subculturi în diferite departamente (cu evitarea riscului ca aceste subculturi diferite să intre în „competiție" la nivel global). Pe de altă parte, uneori este necesară optimizarea ori chiar schimbarea culturii organizaționale; în primul caz, este revelatoare remarca lui Wayne Calloway, CEO la PepsiCo, atunci când acesta se referea la modul în care compania sa își recrutează viitorii manageri: „Noi luăm vulturi și îi învățăm apoi să zboare în formație" (*apud* Milkovich, Boudreau, 1991, p. 95). Această metaforă relevă optimizarea unei culturi de tip mercenar prin extinderea rolului comunicării organizaționale. În cel de-al doilea caz, referitor la schimbarea culturii organizaționale, vorbim despre un proces îndelungat și dificil, presupunând respectarea unor reguli care pot defini eficiența ori eșecul schimbării respective. D. Nadler, P. Thies, M. Nadler (în Cooper, Cartwritht, Earley, 2001) postulează mai multe legități pentru schimbarea cu succes a unei culturi organizaționale, dintre care noi ne vom opri asupra a trei:

- **Legea nr. 1**: Schimbarea culturii organizaționale în sine este rar un obiectiv dezirabil.
  Nu se poate schimba comportamentul angajaților spunând că „de mâine" acesta trebuie să fie altfel; de obicei, schimbarea culturală

se produce invers, condusă fiind de nevoia de a schimba performanţa în vederea realizării obiectivelor strategice. Pentru schimbarea culturii, doar verbalizarea dorinţei de schimbare nu este de ajuns, sunt necesare acţiuni tangibile, persistente, corelate cu strategia companiei şi viaţa de zi cu zi a organizaţiei. Sloganurile, posterele sunt folositoare doar cuplate cu acţiunea şi schimbarea reală, altfel sunt contraproductive, existând riscul ca managerii să îşi piardă credibilitatea pentru „schimbările reale" pe care le vor planifica.

- **Legea nr. 2**: Emergenţa iniţiativelor strategice necesită capacitatea de a modela şi cultiva o varietate extrem de mare de culturi, ţinute împreună de valori antreprenoriale de bază care să acţioneze ca liant. Legea are aplicabilitate mai ales în cazul concernelor mari care, fie datorită culturilor multinaţionale diferite înglobate, fie datorită includerii unei varietăţi de unităţi de afaceri diferite, trebuie să dezvolte un corp comun de valori comune, pentru crearea unui cadru consistent pentru menţinerea unităţii şi din necesitatea unei colaborări cât mai uşoare.
- **Legea nr. 3**: Fără îndoială, ingredientul critic în schimbarea cu succes a culturii îl reprezintă rolul managementului de vârf.
  Dacă se doreşte cu adevărat schimbarea culturii, nu există substitut pentru implicarea activă a managementului de vârf. Acesta trebuie să facă mai mult decât să aprobe proiectul de schimbare şi să îi lase pe subordonaţi să desfăşoare toate acţiunile. Responsabilitatea pentru un astfel de proiect nu poate fi delegată către nivelurile ierarhice inferioare, ci necesită implicarea activă a tuturor.

În orice caz, fiecare proces trebuie să înceapă cu o cunoaştere de profunzime a elementelor care privesc cultura organizaţională. Cunoaşterea tipurilor diferite de cultură adoptată de către diverse organizaţii este cu atât mai importantă cu cât, nu doar în plan profesional (prin faptul că trebuie să-i recruteze pe alţii şi să-i integreze în firmă), ci şi în plan personal, specialistul în resurse umane poate să folosească datele pe care le obţine pe această cale (datorită dinamicii pieţei de muncă, o persoană îşi schimbă locul de muncă ori promovează mai repede decât în trecut – specialistul în resurse umane este deci, la rândul său, recrutat şi angajat/integrat în diverse companii cu care intră în contact pe parcursul întregii sale vieţi profesionale). Totuşi, acest aspect nu reprezintă totul; pe de o parte, cultura organizaţiei evoluează permanent, se

schimbă şi schimbă astfel şi condiţiile de lucru ale fiecărui angajat; pe de altă parte, există un larg evantai de factori de tensiune care pot să „atace" cultura organizaţională.

3. Surse de tensiune şi factori stresori

Referindu-ne la cercetarea culturii organizaţionale, un ansamblu de factori de tensiune şi factori „stresori" pot să aibă un impact substanţial în modul în care aceasta se dezvoltă şi acţionează. Influenţa lor este evidentă în dimensiunile şi tipul climatului organizaţional, dar aria lor de manifestare este, de cele mai multe ori, mult mai largă. Este vorba despre o axă pe care aceşti factori se desfăşoară, o axă ce porneşte de la elementele organizaţionale, de structură (cum ar fi caracteristicile, politica organizaţională în ansamblu) şi se întinde în direcţia elementelor individuale, care aparţin direct personalităţii angajatului; desigur că există şi influenţe mixte, atât organizaţionale, cât şi individuale, cum ar fi însăşi construcţia carierei.

Politica organizaţională poate fi o piedică în calea dezvoltării organizaţiei şi angajaţilor în funcţie de orientarea ei, ca, de exemplu:

- dacă organizaţia este orientată spre control intens, iar angajaţii consideră că nu este nevoie decât de un control redus, ei posedând maturitatea de a lua decizii la nivelul postului lor;
- dacă organizaţia consideră că trebuie să fie ermetică (de tip închis), iar ermetismul său împiedică angajaţii să dezvolte relaţii parteneriale „sănătoase" cu clienţii;
- dacă organizaţia încurajează competiţia între departamente, iar angajaţii ar avea rezultate superioare în cazul în care ar folosi structuri de cooperare etc.

Acestea sunt doar câteva dintre exemplele care arată cum politica organizaţională, evidenţiată în elementele ce compun cultura organizaţiei respective, poate împiedica angajaţii să ajungă la satisfacţii în muncă şi la rezultatele necesare.

Pe de altă parte, sursele de tensiune specifice postului reprezintă, la rândul lor, factori cu implicaţie directă şi evidentă în cultura organizaţională. În interiorul acestei categorii, Cartwright şi Cooper (*apud*

Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001) consideră că specialistul în resurse umane trebuie să aibă în vedere:

a) factorii intrinseci ai postului concret ocupat;
b) rolurile în interiorul organizaţiei;
c) relaţiile de serviciu cu superiorii, colegii şi subordonaţii;
d) elementele de dezvoltare a carierei;
e) factorii organizaţionali, cu referire directă la cultura şi climatul organizaţional;
f) interfaţa acasă – serviciu.

În ceea ce priveşte caracteristicile intrinsece ale postului, acestea se referă de obicei la conţinutul sarcinilor ce trebuie desfăşurate (incluzând elemente componente ca nivelul de complexitate al postului, varietatea sarcinilor care trebuie îndeplinite, mediul fizic în care individul trebuie să desfăşoare aceste activităţi etc.). Este evident că aici trebuie să existe o corelaţie între recrutarea şi selecţia pe care specialistul în resurse umane trebuie să le efectueze în acord cu aceste cerinţe (spre exemplu, dacă postul recomandă o mare varietate a activităţilor care trebuie îndeplinite, el va evita angajarea unei persoane orientate spre o activitate de tip rutinier); mai mult decât atât însă, modul în care o persoană recrutată corect pentru un anumit post este introdusă şi i se creează un climat organizaţional unde să se simtă confortabil şi să evolueze este la fel de important pentru nivelul de performanţă pe care îl va dovedi angajatul. În literatura de specialitate sunt evidenţiaţi cu acurateţe câţiva factori componenţi ai caracteristicilor intrinsece ale postului, factori pe care îi vom aminti aici.

Astfel, zgomotul, vibraţia ori temperatura etc. (ceea ce putem denumi *condiţii de muncă neprielnice*) pot să aibă un dublu impact, atât în ceea ce priveşte sănătatea fizică a angajaţilor, cât şi în ceea ce priveşte motivaţia acestora şi satisfacţia la locul de muncă. În acelaşi timp, aceşti factori au şi un efect pervers, în sensul că diminuează rezistenţa angajatului la alte surse de stres pe care locul de muncă le produce.

Încărcătura postului poate fi un alt factor stresor pentru angajat; trebuie să existe un optim al încărcăturii postului, ambele extreme – un post prea încărcat (care suprasolicită angajatul) sau prea puţin încărcat cu activităţi (care subsolicită persoana angajată) – fiind dăunătoare în ceea ce priveşte performanţa. În literatura de specialitate este cunoscută

curba în formă de clopot pe care încă din 1908 Yerkers şi Dodson au demonstrat-o ca relaţie între cantitatea de muncă cerută de structura postului unui angajat şi sănătatea şi performanţa realizată de către acesta din urmă. De asemenea, se efectuează o distincţie între supraîncărcarea individului cu activităţi cerute de post (care este de natură cantitativă – spre exemplu, desfăşurarea unor activităţi sub presiunea timpului poate fi o sursă importantă de anxietate şi depresie pentru angajat) şi subîncărcare (de asemenea de natură cantitativă, aceasta poate duce la rutină, plictiseală şi monotonie în activitatea angajatului, ceea ce trimite – aparent surprinzător –, ca şi supraîncărcarea, la anxietate şi depresia angajatului legată de propria activitate). În acelaşi timp, supraîncărcarea ori subîncărcarea pot fi o rezultantă a unui flux de activitate neregulat (cu perioade extrem de „pline", care alternează cu perioade „moarte" în activitate). Există însă şi o supraîncărcare ori subîncărcare de natură calitativă a postului. Această perspectivă, mai puţin evidentă, poate fi identificată atunci când indivizii consideră că nu posedă suficiente deprinderi ori abilităţi pentru a performa în mod satisfăcător cerinţele postului pe care îl ocupă. De asemenea, la rezultate asemănătoare se poate ajunge în cazul existenţei unei stime de sine scăzute a angajatului (*cf.* Udris, *apud* Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001). Observăm cum aria cantitativă determină strict factorii organizaţionali, pe când aria calitativă se centrează pe factorii individuali. Să analizăm câţiva dintre aceştia din urmă.

Afectivitatea negativă reflectă o relativă stabilitate spre experimentarea unui nivel scăzut de stimă de sine şi a unui control emoţional negativ; cei care au această afectivitate negativă (*cf.* cercetările lui Semmer) sunt mai predispuşi la influenţa rezultatelor negative derivate din caracteristicile locului propriu de muncă. În studii recente, Spector *et al.* (*apud* Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001) identifică o serie de perspective sub care afectivitatea negativă (NA) devine un factor stresor:

a) persoanele cu NA ridicat, spun autorii, tind să aibă o „privire negativă asupra lumii". În condiţiile de muncă, această caracteristică presupune că oamenii vor percepe mediul în care lucrează, climatul organizaţional ca fiind plin de factori stresori. Această primă perspectivă se centrează, aşadar, asupra modului de a percepe;
b) persoanele cu NA ridicat sunt, în mod particular, mai sensibile la impactul factorilor stresori. Astfel, în condiţii unui mediu de lucru similar, acestea vor identifica mai mulţi factori stresori în comparaţie cu persoanele cu NA scăzută. În acelaşi timp, o consistentă expunere

la factorii stresori poate să inducă ea însăşi un nivel ridicat de negativitate sau să exacerbeze nivelul existent al acestei dispoziţii; astfel, există o cauzalitate ciclică în sensul că expunerea la factorii stresori actuali favorizează o scădere a toleranţei la factorii stresori viitori;

c) cercetările arată că este probabil ca însuşi comportamentul dezvoltat de persoanele cu NA ridicat să fie creator de factori stresori. Spre exemplu, percepţia negativă asupra vieţii în general se poate evidenţia în comportamentul de comunicare verbal şi nonverbal, inducând reacţii negative de la colegi şi conducând la un mediu social conflictual.

Nivelul scăzut de stimă de sine este un alt element care poate induce o vulnerabilitate la factorii stresori; Brockner a introdus noţiunea de *plasticitate comportamentală*, descriind gradul în care o persoană este afectată de factorii externi. S-a evidenţiat astfel că persoanele care posedă un nivel scăzut al stimei de sine sunt mai susceptibile la o plasticitate comportamentală scăzută, ele fiind mai reactive la condiţiile adverse, din trei motive majore: a) în primul rând, persoanele cu o stimă de sine scăzută sunt mai predispuse în a nu fi sigure de corectitudinea propriilor gânduri şi reacţii emoţionale şi se focalizează mai degrabă în a căuta „chei sociale", care să le ofere certitudinea unei acţiuni corecte; b) pe de altă parte, aceste persoane caută în jur aprobarea socială prin conformarea (atitudinală sau de comportament) la aşteptările celorlalţi în ceea ce le priveşte; c) în al treilea rând, persoanele cu o stimă de sine scăzută tind să fie mai critice cu propria persoană şi să permită ca feedback-ul negativ dintr-o anumită zonă a comportamentului propriu să se generalizeze la alte dimensiuni ale imaginii de sine (dacă aceste persoane consideră că au greşit într-o anumită activitate, tind să creadă că „nu sunt în stare de nimic"). Cercetările arată că persoanele cu o stimă de sine scăzută sunt mai pasive în postul ocupat, având mai puţină încredere în propria abilitate de a influenţa mediul de muncă.

Care să fie însă soluţia, când avem astfel de persoane printre angajaţi? Autoeficacitatea reprezintă un factor pozitiv ce poate sprijini procesul prin care atât afectivitatea negativă, cât şi stima de sine scăzută vor dezvolta mai puţine oportunităţi pentru factorii stresori. Cercetările în vigoare arată că putem vorbi despre două tipuri de autoeficacitate: cea individuală, atunci când angajatul consideră despre sine că este capabil în a performa un anumit post (perspectivă ce reprezintă un obiectiv de

atins pentru managementul resurselor umane), și cea colectivă/de grup prin care angajatul consideră echipa din care face parte ca posedând abilitatea de a îndeplini cu succes o anumită sarcină. Acest al doilea element se poate constitui într-un instrument pentru specialistul în resurse umane, deoarece includerea și armonizarea unei persoane cu afectivitate negativă sau cu stimă de sine scăzută într-un grup de lucru care să-i ofere acestei persoane imaginea rezolvării performante a unei anumite sarcini pot să diminueze nivelul la care factorii stresori acționează asupra activității angajatului respectiv. În mod particular, autoeficacitatea poate fi susținută prin dezvoltarea optimismului organizațional, descris de Marshall și Lang ca fiind „convingerea că viitorul presupune rezultatele dorite" (*apud* Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001, p. 132), și prin determinarea la angajat a unei percepții a controlului propriului mediu de lucru. Iată de ce, pentru specialistul în resurse umane, este utilă conjugarea modului intern al angajatului de a se percepe pe sine și pe ceilalți (ca instrument al acestei perspective întâlnim gândirea pozitivă) cu modul extern, vizibil, al acțiunii acestuia ca modelator al propriului mediu de lucru și climat organizațional în direcția satisfacerii maximale a propriei dezvoltări în interiorul companiei.

Pentru ca acest deziderat să fie îndeplinit este necesar să fie creat un sprijin social consistent al acestui proces, sprijin care să se realizeze la nivelul fiecărui angajat prin: a) suport instrumental (oferirea de ajutor direct, frecvent de natură practică); b) suport emoțional (arătarea interesului, înțelegerea, grija și simpatia pentru dificultățile întâmpinate de către angajat); c) suport informațional (persoanei i se vor oferi informații care o pot ajuta să-și rezolve problemele) și suport apreciativ/evaluativ (feedback-ul pozitiv poate sprijini construcția unei stime de sine consistente a angajatului). Specialistul în resurse umane trebuie să se asigure nu doar că aceste tipuri de suport social sunt prezente în firmă și se află la dispoziția angajaților care întâmpină probleme, ci el trebuie să monitorizeze modul în care aceștia din urmă utilizează suportul primit. Iată de ce specialistul de resurse umane trebuie ca, alături de managerul direct al angajatului, să se implice în sensul asigurării unor activități de dezvoltare personală și în direcția gândirii pozitive.

Orele de muncă sunt un alt factor al categoriei elementelor de tensiune care se regăsesc în structura intrinsecă a postului ocupat. Acestea trebuie adaptate astfel încât individul să nu fie rupt de viața socială și familială, caz în care putem identifica un anume fel de alienare (ceea ce denumim

dependenţă de muncă – *workaholism* – poate fi generat şi de o astfel de perspectivă). Desigur, unele companii consideră că un program de lucru prelungit care „stoarce" tot ce se poate din angajat este eficient, iar atunci când acesta nu mai oferă randament poate fi uşor înlocuit cu altul. Perspectiva este utilă doar pe termen scurt însă, deoarece se observă că, dacă punem în balanţă costurile recrutării, integrării şi influenţa unui astfel de program asupra colegilor de serviciu, câştigul obţinut tinde să fie mai redus decât pierderea pe termen lung.

Noile tehnologii devin un factor din ce în ce mai prezent în viaţa productivă a fiecăruia dintre noi. Este evident că se produce o rapidă schimbare în mediul ocupaţional, angajaţii trebuind să se obişnuiască frecvent cu noi echipamente ; acest factor poate să se transforme într-un factor stresor deoarece individul trebuie să fie permanent deschis spre schimbare şi permeabil la învăţare. Noile tehnologii pot crea noi bariere în comunicare ori pot înlesni comunicarea – depinde de unghiul în care vor fi abordate. E.M. Eisenberg şi P. Riley observă impactul tehnologiei asupra comunicării în organizaţii : „Putem să ne aşteptăm ca noile tehnologii de astăzi (*groupware* şi alte comunicări mediate de către computer, realitatea virtuală, biotehnologia, multimedia şi internetul) să aibă un impact puternic asupra culturii muncii ca şi predecesorii lor (telefonul, e-*mail*-ul şi *voice-mail*-ul). (...) Motivul este atât de important pentru cercetările privind cultura organizaţională care acordă atenţie tehnologiei astfel încât tehnologia joacă un rol-cheie în structurarea unui comportament – asupra pattern-urilor de interacţiune, de timp şi de spaţiu" (în Jablin, Putnam, 2001, p. 315). Spre exemplu, la co-lucrătorii electronici (care nu ajung să stea efectiv în companie), contactul între ei este unul virtual. Se extinde ideea spre birouri virtuale şi echipe de lucru virtuale când oamenii raportează că sunt la serviciu în momentul intrării în spaţiul cibernetic. Chiar şi în momentul în care oamenii se află fizic în birourile companiei, ei pot să fie conectaţi şi în alte locuri. În compania de publicitate Chiat Daz, angajaţii folosesc computerul şi telefonul mobil, fiind încurajaţi să lucreze oriunde în companie (nu doar în biroul lor), direct dependent de nevoile specifice ale proiectului pe care îl derulează.

Cu referire la aceşti factori trebuie menţionat că ei nu acţionează izolat astfel încât să-i putem identifica rapid şi să încercăm o moderare a influenţei lor. Dimpotrivă, ei acţionează în mod aditiv, în sensul că îşi cumulează efectele, iar alteori pot intra chiar în conflict sau în compensaţie. Iată de ce activitatea specialistului în resurse umane conţine o

plajă largă de instrumente şi modalităţi de intervenţie, apărute în urma adaptării şi reflecţiei personale.

Un alt element definitoriu pentru caracteristicile intrinsece ale postului îl reprezintă rolurile organizaţionale. Acestea, văzute ca descriind comportamente şi cerinţe asociate cu postul, sunt definite de ambiguitatea rolului şi conflictul de rol. *Ambiguitatea rolului* se referă, conform lui Kahn (1964), la nepredictibilitatea consecinţelor rolului corelată de multe ori cu insuficienţa informaţiilor necesare pentru a performa rolul. *Conflictul de rol* reprezintă cerinţe incompatibile care induc reacţii emoţionale negative şi, în consecinţă, ineficienţa în respectivul rol. De asemenea, varietatea şi multitudinea rolurilor îndeplinite de către un individ pot duce la cerinţe care să se suprapună peste timpul individului şi să creeze un impact psihologic inconfortabil.

În literatura de specialitate se evidenţiază şi factorul intitulat *responsabilitate* (cu o distincţie între responsabilitatea materială - pentru elemente ca bugetele unor activităţi ori echipamente - şi responsabilitatea faţă de persoane în calitate de supervizor al activităţii altor indivizi ori grupuri). Păstrând aceeaşi delimitare a extremelor, devine evident că prea multă ori prea puţină responsabilitate oferită unui angajat devin deopotrivă surse de tensiune. Necesitatea unei recrutări potrivite este şi aici prezentă, fiind evident că unele persoane îşi asumă mai uşor responsabilitatea decât altele.

Dezvoltarea carierei poate deveni şi ea un factor de tensiune prin insecuritatea postului, pe de o parte, şi lipsa de promovare/avansare în carieră, pe de alta. Frica de a nu-şi pierde postul nu reprezintă doar un lucru care afectează prezentul şi viitorul propriu, ci este un motiv pentru scăderea respectului faţă de propria persoană. Totuşi, în contextul globalizării, angajamentele pe termen lung tind să devină din ce în ce mai rare, iar mobilitatea forţei de muncă este în creştere. Iată de ce specialistul în resurse umane trebuie să conceapă programe pentru diminuarea tensiunii introduse de insecuritatea locului de muncă. În acelaşi timp, necesităţile în continuă creştere ale activităţii individului tind să invadeze timpul liber al acestuia şi să vină astfel în contradicţie cu rolurile cerute persoanei angajate de către propria familie. Astfel, un angajat care îşi ia „de lucru acasă" ocupând timpul destinat activităţilor familiale cu cerinţe ale postului va produce conflicte şi o răcire a climatului familial, ceea ce îi va afecta energia pe care trebuie să o depună pentru îndeplinirea activităţilor la firmă.

Toate aceste surse de tensiune şi factori stresori au un impact nemijlocit asupra culturii organizaţionale, motivaţiei angajaţilor, nivelului de integrare şi, în ultimă instanţă, asupra performanţei şi succesului organizaţiei în ansamblu. Iată de ce managementul acestor surse de tensiune şi al stresului în general capătă un loc distinct în activitatea, de zi cu zi, a specialistului în resurse umane. Conform literaturii de specialitate, intervenţia în managementul stresului se poate face în trei feluri:

1. La nivel primar, vorbim despre un model de prevenţie, pornind de la constatarea că modalitatea cea mai eficientă în combaterea stresului organizaţional ar consta în reducerea numărului şi/sau intensităţii factorilor stresori în mediul de muncă. Acest lucru se poate face – atunci când este posibil – prin transformarea mediului de lucru, a tehnologiilor, a structurii organizaţionale; tipurile de intervenţii, aşa cum au fost ele evidenţiate de către Elkin şi Rosch (*apud* Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001) ar conţine: restructurarea liniilor de autoritate; restructurarea unităţilor organizaţionale; schimbări în procesul de luare a deciziilor – cum ar fi intensificarea participării angajaţilor la deciziile relevante pentru aceştia; reproiectarea sarcinilor postului – cum ar fi intensificarea autonomiei angajaţilor; reproiectarea condiţiilor fizice ale mediului de lucru; schimbări în rolurile presupuse de post; asigurarea unui climat mai suportiv – ce ar include un feedback mai constructiv la obţinerea performanţei în îndeplinirea sarcinilor de lucru de către angajat; stabilirea unui sistem de recompensare echitabil între angajaţi. O componentă-cheie a multora dintre strategiile de intervenţie listate mai sus este aceea de a dezvolta un control mărit al individului asupra mediului propriu de muncă.
2. În contrast cu intervenţiile de nivel primar, intervenţiile de nivel secundar se focalizează pe diminuarea forţei impactului pe care stresul din mediul de muncă îl are asupra angajaţilor. Acest tip de intervenţii se direcţionează mai degrabă pe schimbări la nivel individual decât la nivel organizaţional, pentru a creşte pregătirea angajatului în a face faţă condiţiilor de stres. Exemplele oferite de literatura de specialitate pentru astfel de tehnici includ: tehnici de relaxare, biofeedback-ul, restructurarea cognitivă, managementul timpului şi strategiile de rezolvare a conflictului. Toate aceste elemente pot fi regăsite în structura unui training privind managementul stresului care pleacă de la ideea că oricum, în interiorul unei companii, stresul apare inevitabil la nivelul structurii organizaţiei, culturii ori climatului acesteia.

3. La al treilea nivel al intervenţiei privind managementul stresului ne concentrăm pe reabilitarea angajatului care a avut de suferit de pe urma influenţei stresului în climatul propriu de muncă, pe minimizarea consecinţelor şi pe sprijinirea persoanei respective în a face faţă cu eficienţă crescută acestor consecinţe. Intervenţia este văzută mai degrabă ca un „tratament", fiind ilustrată prin mai multe mecanisme dintre care remarcăm aici programele de asistenţă şi de consultanţă oferite angajaţilor. Programele de asistenţă a angajaţilor pot să se desfăşoare prin: a) contactul direct cu specialistul în resurse umane care va identifica împreună cu angajatul factorii stresori care au influenţat activitatea acestuia (uneori pot fi factori derivaţi cum ar fi dificultăţile familiale care pot influenţa comportamentul la serviciu); b) contactul indirect, prin supervizorul sau managerul direct al angajatului (este folositor în special când problemele privind performanţa la locul de muncă au devenit evidente).

Astfel, rolul şi importanţa specialistului în resurse umane cresc direct proporţional cu multitudinea influenţelor pe care „ciocnirea" dintre mediul intern, organizaţional şi mediul extern, social le produce. Este de presupus că, în anii care vor urma, aceste arii de acţiune şi responsabilităţi atipice vor fi din ce în ce mai variate şi mai extinse; de aceea, pregătirea specialistului în resurse umane va căpăta, pe lângă valenţele funcţionale de astăzi, şi valenţe investigative, de cercetare. Cultura organizaţiei din care face parte, modul în care se poate integra noul angajat în ea, dar şi modul în care trebuie schimbată aceasta atunci când este necesar, managementul stresului şi al schimbării reprezintă doar câteva dintre domeniile ce necesită o astfel de dualitate (de administrare eficientă şi de cercetare permanentă).

— *Exerciţii şi teme de reflecţie*

1. Identificaţi elementele care definesc cultura organizaţională şi modalităţile de ameliorare a climatului prin instruire în funcţie de aceste elemente.
2. Imaginaţi-vă următoarea situaţie: managerul general a identificat, în propria companie, o cultură de tip fragmentar şi doreşte transformarea acesteia în cultură de tip comunitar. Pentru a îndeplini acest

deziderat, realizaţi un plan pe o perioadă de un an, cuprinzând activităţi lunare ce trebuie puse în practică.

3. Realizaţi o schiţă cu ceea ce aţi scrie în regulamentul de ordine interioară la unul dintre capitolele numite în text în funcţie de condiţiile de lucru sau, dacă nu sunteţi angajat la momentul actual, imaginaţi-vă condiţiile ideale despre care aţi scrie dacă aţi avea autoritatea să stabiliţi reglementările.
4. Credeţi că puteţi ameliora climatul organizaţional din compania în care lucraţi? Identificaţi două-trei modalităţi neconvenţionale pe care consideraţi că le va accepta conducerea companiei.
5. Miturile şi povestirile organizaţionale reprezintă un indicator deosebit pentru cunoaşterea culturii organizaţionale de către specialistul de resurse umane. Totuşi, este destul de dificil ca aceste informaţii să vă fie aduse direct la cunoştinţă. Din asemenea considerente, ce strategii concrete veţi aplica pentru a intra în posesia acestor elemente informale ale mediului de lucru? Este posibil ca unele dintre aceste strategii să implice aspecte neetice în aplicarea lor? (de exemplu, manipularea unor persoane spre a deveni „spionii" dumneavoastră). Dată fiind direcţia pozitivă de folosire a acestor informaţii (integrare, ameliorarea climatului), mai putem vorbi despre o lipsă de etică la nivelul acestor strategii?
6. Analizaţi un grup din organizaţia dumneavoastră; va trebui să identificaţi extremele, persoana cu cea mai mare putere în grup şi persoana care posedă cea mai mică putere în grup. Analizaţi câte o acţiune de putere a fiecăreia dintre aceste persoane, identificând şi ce alte persoane depind de ele. Prin prisma acestor două extreme, cum puteţi caracteriza cultura organizaţională din care grupul face parte?
7. Vă propunem un chestionar de depistare a culturii organizaţionale (adaptat după Morgan, 1989) pe care să îl folosiţi în calitate de manager de resurse umane (sau de persoană nou angajată ce are nevoie să identifice modalităţile prin care se poate integra mai rapid într-o organizaţie):

   a) Care sunt principalele cuvinte sau metafore pe care le folosesc oamenii pentru a descrie organizaţia respectivă?

b) Care sunt valorile şi credinţele ce domină organizaţia la nivel formal (oficial)?
c) Care sunt valorile şi credinţele ce domină organizaţia la nivel informal (neoficial)?
d) Care sunt normele existente (ce „trebuie" făcut, ce „nu trebuie" făcut)?
e) Există anumite ritualuri? La ce folosesc ele?
f) Care sunt mesajele ce se transmit prin intermediul povestirilor propagate în organizaţie?
g) Care este atmosfera generală în oganizaţie? Care sunt subiectele abordate în discuţiile informale?
h) Există subgrupuri care pot influenţa cultura şi viaţa organizaţională în ansamblul ei?
i) Identificaţi trei persoane influente din organizaţie. Cum influenţează ele viaţa organizaţională?

8. Conştientizarea surselor de tensiune şi a factorilor stresori ne ajută să dezvoltăm strategii (individuale şi organizaţionale) pentru a le reduce influenţa nocivă. De aceea, acest exerciţiu vă propune două variante de aplicare: 1. să identificaţi ponderea factorilor stresori la nivel individual – în cazul unor angajaţi ce consideraţi că sunt mai influenţaţi de factorii stresori (în calitatea pe care o aveţi, de expert în resurse umane); 2. să identificaţi ponderea factorilor stresori la nivel organizaţional – prin discuţii manageriale care să stabilească şi modalităţi ameliorative, în funcţie de diagnosticul iniţial. Vă propunem, în ambele variante, să realizaţi acest proces analizând cât mai multe aspecte pe care le-aţi putea încadra în categoria surselor de tensiune şi a factorilor stresori, întocmind o ierarhie a acestora. Pentru o mai rapidă aplicare, porniţi de la lista de mai jos, ce se poate adapta şi extinde:

- factori iniţiaţi de către organizaţie: retrogradarea, criticismul, suspendarea, examenele, bonusurile, promovarea, performanţa pozitivă (evaluată), performanţa negativă (evaluată), climatul organizaţional, standardele, stilul managerial, schimbarea organizaţională, fluctuaţia de personal, tehnologia, sistemul de plată, mediul fizic (zgomot, căldură etc.);
- factori iniţiaţi de către individ: obiective autoimpuse provocatoare, la nivelul locului de muncă ori privind cariera, efort foarte mare,

atitudini inadecvate, dezvoltarea personală, autoevaluare, cererea unei măriri de salariu, dezamăgire față de nivelul atins în carieră, starea de sănătate, relația familie – loc de muncă, nivelul de autonomie necesar, nivelul stimei de sine, nivelul scăzut de încredere (în organizație, în colegi).

- factori inițiați de către colegi: normele de grup (informale), acceptarea, coeziunea, mustrările, îmbunătățirea statutului, conflictele, recunoașterea, rolurile.

9. Pentru a putea face o diagnoză atât a factorilor stresori care îi afectează pe angajații companiei dumneavoastră, cât și a cauzelor acestor, factori vă propunem să parcurgeți următoarele etape:

a) În primul rând, stabiliți o întâlnire cu membrii departamentului pe care doriți să îl analizați și cereți-le să indice individual, pe o foaie de hârtie, mai multe situații stresante pe care le-au trăit recent în cadrul organizației; astfel, angajații vor trebui să descrie situația respectivă, să diferențieze simptomele stresului de cauzele acestuia și să numească acele aspecte despre care consideră că ar reduce stresul resimțit.

b) În a doua etapă, este important ca întregul grup să listeze factorii stresori, identificați în mod individual, pe o tablă/flipchart, pentru a se putea observa care dintre factori apar mai frecvent. Acești factori indică, în mod cert, o problemă a departamentului respectiv, pentru ei urmând să fie listate atât simptomele, cât și cauzele intuite de către angajați.

c) În a treia etapă, membrii respectivului departament se vor concentra în direcția identificării strategiilor de diminuare a stresului, strategii funcționale/realiste. În acest moment vor fi îndepărtate toate strategiile care nu pot fi puse în practică deoarece ar leza interesele companiei ori ale vreunei persoane. Prin dezbateri libere cu participanții, se vor găsi resursele și opțiunile cele mai favorabile situației și se va elabora un plan de acțiune operațional pentru diminuarea efectelor factorilor stresori comuni. Ulterior, pentru a putea crea o perspectivă empatică și a crește coeziunea respectivului grup de muncă, vom lua în discuție și aspectele particulare ale factorilor de tensiune și factorilor stresori.

9 Schimbare şi dezvoltare organizaţională

1. Schimbarea în organizaţii

La fel ca toate sistemele deschise, firmele sunt permanent supuse unei presiuni constante spre schimbare sau se află într-un proces de schimbare propriu-zis. Acest lucru este logic, schimbarea putând fi sinonimă – în contextul dat – conceptului de evoluţie; astfel, fie că vorbim despre influenţe ale unor factori externi organizaţiei (condiţiile schimbătoare ale pieţei şi ale societăţii în care acţionează aceasta, ale mediului concurenţial, avansarea rapidă a cunoşterii), fie că vorbim despre factori interni (fluctuaţii de personal, climat organizaţional nesatisfăcător, retehnologizare, mărirea accentuată a dimensiunilor firmei etc.), organizaţiile sunt supuse nevoii de a evolua, de a se supune schimbărilor necesare pentru supravieţuire (la nivel minimal) şi pentru obţinerea performanţelor înalte (la nivel maximal).

Totuşi, schimbarea nu acţionează unitar, ca un monolit, şi de aceea conceptul de management al schimbării defineşte un domeniu dinamic şi spectaculos, descriind, de multe ori, necesitatea unui echilibru între schimbările pe care ni le-am planificat şi cele ce apar „peste noapte", între schimbările de dorit şi cele nedorite etc. Adams (*apud* Garrett, în Davies, Ellison, 1999) observă astfel că aceste polarităţi ale schimbării se pot combina într-o matrice care ar defini schimbarea în patru dimensiuni: 1) dorită şi planificată/aşteptată de către organizaţie, ceea ce reprezintă situaţia cea mai fericită; 2) dorită, dar neplanificată/neaşteptată; 3) nedorită, dar planificată/aşteptată, şi 4) cazul cel mai puţin fericit, în care schimbarea este nedorită şi neplanificată/neaşteptată. Observăm, aşadar, că managementul schimbării trebuie să facă faţă

unei diversităţi şi complexităţi a tot ceea ce putem considera că „intră" în conceptul de schimbare.

Dimensiunea schimbării în organizaţie se reliefează într-un model al intervenţiei pentru schimbare şi dezvoltare organizaţională. Acestea din urmă, alături de toate celelalte tipuri – intervenţia pentru informare/cunoaştere (a unor situaţii existente), intervenţia de sensibilizare (deschiderea interesului pentru o arie problematică), intervenţia pentru formare sau evaluare etc. –, ţintesc spre schimbarea, respectiv dezvoltarea indivizilor, grupurilor sau organizaţiei ca sistem ; acest proces nu se desfăşoară la întâmplare, ci, aşa cum observă cercetările din domeniu (Mullins, 1993 ; De Visscher, Neculau, 2001 ; Johns, 1998 etc.), se fundamentează pe o analiză a ariilor centrale de acţiune, concretizându-se într-un efort planificat şi orientat continuu spre eficienţă.

Dar când este necesară schimbarea? – ar putea fi prima întrebare. La aceasta se adaugă, firesc, o alta : Cum trebuie făcută schimbarea? De altfel, răspunsul la asemenea interogaţii tinde să descrie întreaga operaţionalitate a procesului de schimbare. Pentru început, să vedem ce răspuns putem oferi la prima dintre ele.

Câteva dintre aspectele structurale ce pot fi identificate la nivel organizaţional se constituie uneori, de asemenea, drept imperative pentru schimbare ; Child (1987) include între acestea : (1) supraîncărcarea managementului ; (2) o integrare ineficientă ; (3) insuficientă inovare în sistemul organizaţional ; (4) „slăbiciunile" controlului. Să ne oprim câteva momente asupra fiecăruia dintre aceste aspecte.

Supraîncărcarea este o problemă a mediului organizaţional (şi defineşte multe dintre organizaţiile din ţara noastră) ; potrivit acestora, nu este nimic rău în faptul ca angajaţii să lucreze cât mai mult (se exacerbează astfel dimensiunea cantitativă). Studiile arată totuşi că, atunci când angajaţii – şi, în viziunea autorului citat, în special *top-management*-ul – sunt supraîncărcaţi (este vorba despre un exces la nivel temporal), apar şi unele probleme cum ar fi inabilitatea de a se detaşa de detalii şi de a se concentra pe obiectivele de termen lung ; la nivelul managementului pot fi deteriorate calitatea procesului de luare a deciziilor, delegarea şi sunt încetinite procesele de comunicare cu restul organizaţiei. Este evident că schimbarea trebuie să vizeze în acest caz o dezvoltare a delegării astfel încât *top-management*-ul să poată avea o privire de ansamblu şi să nu se piardă în detalii.

Integrarea insuficientă la nivelul întregii companii reprezintă o altă arie problematică. Astfel, un simptom frecvent al acestui fenomen este permanentizarea conflictelor între manageri şi între departamentele pe care aceştia le conduc (ceea ce determină un climat de lucru negativ, neîncredere şi evitare reciprocă). Este un fapt cunoscut că departamentele a căror activitate este interdependentă pot avea opinii diferite şi pot vedea diferit finalitatea activităţilor lor, dar amploarea acestor diferenţe şi permanentizarea conflictelor pot reprezenta efectele unei integrări defectuoase. Rezolvarea unei asemenea probleme poate consta într-un mecanism ce ţine de structura organizaţiei, cum ar fi stabilirea în orarul activităţilor a unor întâlniri periodice în cadrul cărora diferenţele de viziune să fie armonizate într-un acord comun. Un simptom mai puţin evident al lipsei de comunicare eficientă în cadrul organizaţiei se observă în duplicarea efortului depus de către departamentele care nu au făcut schimb de informaţii în mod eficient. Se ajunge astfel la activităţi paralele, în care aceleaşi lucruri sunt realizate simultan (şi deci inutil) de mai multe echipe (pe când, dacă fluxul de informaţii ar fi fost unul adecvat, doar una dintre echipe ar fi făcut acea activitate, celelalte echipe realizând în acel timp alte lucruri). Astfel de probleme reprezintă un semnal de alarmă la nivelul eficienţei organizaţionale şi pot reclama schimbări structurale, cum ar fi regruparea activităţilor ori introducerea unui nou mecanism de coordonare a activităţilor între respectivele departamente.

Eşecul inovării şi al receptivităţii la noile idei care apar reprezintă un alt semn al unei probleme structurale la nivel organizaţional. Trei etape ale inovării pot fi afectate de erorile structurale ale organizaţiei: (1) generarea ideii; (2) dezvoltarea ei; (3) adoptarea acesteia.

La nivelul generării ideii, inexistenţa unei libertăţi a comunicării cu persoanele care pot fi surse ale ideilor (în interiorul şi în exteriorul grupului) ori interferenţa administraţiei în proces pot constitui piedici importante ale procesului; pe de altă parte, o atmosferă degajată, în care generarea unor noi idei să fie încurajată, reprezintă un element pozitiv la nivelul organizaţiei. În acelaşi timp, o problemă a dezvoltării ideii este aceea a separării oamenilor care „produc ideile" de procesul de dezvoltare pe mai departe a acestora (administraţia poate alege să delege alte grupuri să pună în practică ideile formulate, ceea ce poate constitui o piedică în calea inovaţiei).

Ineficienţa controlului la nivel organizaţional poate fi o altă problemă structurală ce reclamă apariţia schimbării ; astfel, angajaţii trebuie să ştie foarte clar care sunt aşteptările organizaţiei faţă de ei, ce responsabilităţi ori autoritate trebuie să genereze. De multe ori, angajaţii se plâng că nu au avut oportunitatea de a discuta obiectivele cu managementul ; uneori, un lucru pozitiv cum ar fi fişa postului devine frenator dacă este excesiv formalizat. De aceea, astfel de instrumente trebuie să aibă o marjă de deschidere spre schimbare.

Am evocat câteva elemente de la care poate porni schimbarea organizaţională. Alteori însă, schimbarea poate porni de la o stare de spirit a managementului sau a angajaţilor care resimt nevoia de înnoire, abordare ce poate fi explicitată prin modelul următor propus de către Handy (*apud* Davies, Ellison, 1999) : autorul vorbeşte despre curba sigmoidă care defineşte impactul schimbării asupra organizaţiei şi specifică momentul apariţiei necesităţii unei noi schimbări. Orice schimbare presupune momente de adaptare urmate de „învechirea" respectivelor practici, ceea ce ar duce la o deteriorare accelerată a eficienţei acestora. Este important ca, în urma studiilor efectuate de către toate departamentele firmei (studii coordonate de către specialiştii în resurse umane interni, angajaţi ai companiei respective, sau externi – care acţionează ca agenţi ai schimbării), să se identifice momentul de start A (vezi figura de mai jos),

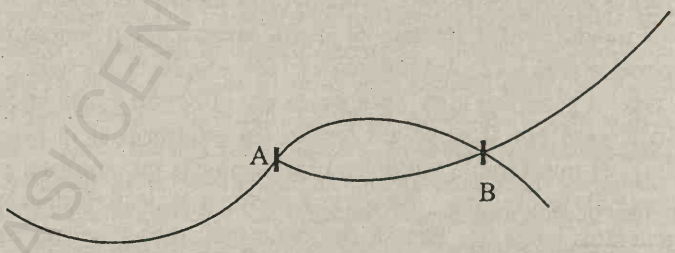


Figura 12. *Curba sigmoidă (adaptare după Handy)*

în care strategia de schimbare organizaţională trebuie reelaborată şi adaptată la un nivel superior.

Această schimbare trebuie să se producă până cel mai târziu în clipa în care curba sigmoidă ajunge în punctul B, moment în care eficienţa companiei intră în declin. Se cuvine subliniat că momentul A nu trebuie să se afle nici prea curând pe această curbă deoarece, în această situaţie, schimbarea ar fi prematură, înainte ca sistemul organizaţional să resimtă nevoia acestei schimbări. Handy ne atrage atenţia că, înainte de punctul A de start, nu există evidenţe organizaţionale pentru membrii obişnuiţi ai firmei cum că ar fi necesară schimbarea; mai mult, toate semnalele prezintă situaţia ca fiind foarte bună şi ar fi „o nebunie" – vor spune unii dintre managerii celorlalte departamente – să se schimbe ceva din moment ce totul merge aşa de bine. Aici apare rolul specialiştilor în resurse umane în calitatea lor de agenţi ai schimbării, pentru a observa semnele neevidente, latente ale deteriorării unora dintre componentele sistemului organizaţional şi a defini un program de schimbare în acest moment (până acum organizaţia nu se află într-o criză – cum se va întâmpla dacă se va ajunge în punctul B pentru a se conştientiza necesitatea schimbării; personalul firmei şi firma ca integralitate posedă resurse de energie şi timp suficiente pentru a implementa această schimbare „din mers"). Desigur, există şi principiul schimbării „prin zgomot", în sensul unei restructurări brutale a organizaţiei la toate nivelurile, atât pe orizontală, cât şi pe verticală, însă o astfel de schimbare nu este de dorit şi va fi greu de condus, va presupune resurse imense de energie etc.

A doua întrebare pe care o formulam mai devreme viza o continuare a identificării momentului de start pentru schimbare; mai precis, se observă că, dacă ştim când să iniţiem schimbarea, acest lucru nu reprezintă decât începutul, fiind necesară cunoaşterea a ceea ce trebuie făcut pentru ca schimbarea să se producă. Descrierea procesului de schimbare organizaţională a fost evidenţiată de către K. Lewin (1958) printr-o succesiune de etape ale schimbării: dezgheţarea, schimbarea, reîngheţarea.

Dezgheţarea presupune conştientizarea schimbărilor ce trebuie făcute şi, eventual, a acţiunilor de diminuare a efectelor forţelor ce acţionează în alt sens decât cel dorit; este o etapă ce poate fi pentru angajaţi plină de nelinişte, încordare, teamă sau insatisfacţii.

Schimbarea propriu-zisă are loc treptat, în mod etapizat, şi presupune transformări la nivelul comportamentelor, atitudinilor, deprinderilor şi, de ce nu?, al rolurilor şi statutelor sau la nivelul responsabilităţilor. Remarcăm, de aceea, că de multe ori implementarea schimbării implică un proces de elaborare a unor noi principii şi reguli, ce trebuie menţionate explicit, presupunând un feedback permanent, pentru a fi încurajate comportamentele dezirabile.

Reîngheţarea (*cristalizarea*) are în vedere stabilizarea schimbărilor produse, încurajarea comportamentelor continuând până în momentul în care noua stare de lucruri ori noile comportamente devin permanente.

Preluând cele trei etape descrise mai sus, French, Kast şi Rosenzweig (*apud* Mullins, 1993) au detaliat opt componente specifice planificării schimbării, corespunzătoare fiecăreia dintre aceste etape.

Tabelul 18. *Componente ale etapelor schimbării (adaptare după French, Kast, Rosenzweig)*

Dezgheţarea	Schimbarea	1. Identificarea problemei
		2. Culegerea datelor necesare
		3. Diagnosticarea problemei
		4. Planificarea acţiunilor
		5. Implementarea programului
Reîngheţarea (recristalizarea)		6. *Follow-up* şi stabilizare
		7. Evaluarea consecinţelor
		8. Concluzii obţinute în urma procesului

Descrierea procesului schimbării prin cele trei etape rămâne valabilă fie că este vorba despre obiective şi strategii de lucru, tehnologie, structura organizaţiei, procesele desfăşurate, arii de acţiune care de multe ori sunt interdependente, schimbarea dintr-o arie antrenând schimbări într-o altă arie. Desigur că unele dintre acestea se modifică mai greu, iar altele mai uşor; este important pentru specialistul în resurse umane să cunoască acest lucru, pentru a stabili priorităţile în programul de schimbare. Astfel, Schein a observat că mai uşor se pot schimba: faptele cărora liderii le acordă o atenţie mai mare; reacţiile liderilor la crize şi

la incidente critice; calitatea liderilor de modelatori ai învăţării şi antrenării subordonaţilor; criteriile pentru alocarea recompenselor şi determinarea statusurilor; criteriile pentru selecţia, promovarea şi eliminarea din organizaţie. La polul opus, mult mai puţin permeabile la schimbare sunt: structura organizaţiei; sistemele şi procedurile; spaţiul şi clădirile; poveştile, miturile organizaţiei şi afirmaţiile la nivel formal ale filosofiei şi politicii organizaţionale.

Ne-am referit până acum la un proces de schimbare care este văzut drept o provocare pozitivă, fiind legat în mod direct de entuziasmul sau măcar acceptarea situaţiei de către cei care sunt influenţaţi de schimbare (indivizi izolaţi ori colective de muncă). De cele mai multe ori însă, în situaţiile care necesită schimbarea apare o rezistenţă la aceasta din partea celor implicaţi; de multe ori, cauza rezistenţei se poate regăsi în lipsa intervenţiilor sau conducerea acestora într-un mod inadecvat, în absenţa unui efort conjugat, progresiv în direcţia propusă. Astfel, rezistenţa apare fie din cauza unor factori de natură individuală, fie din cauza unor factori de tip organizaţional (cum ar fi anumite „interese" care propovăduiesc avantajele stării curente). Aria de acţiune, ca şi varietatea acestor rezistenţe sunt foarte mari; iată de ce am încercat să strângem laolaltă, sintetizând din literatura de specialitate, cei mai importanţi factori ce pot acţiona ca frâne pentru procesul organizaţional. Totodată, am considerat util să vă oferim o interpretare la fiecare dintre aceştia, interpretare bazată pe experienţa noastră la nivel organizaţional.

1.1. *Blocaje ale schimbării la nivel organizaţional*

- *Schimbări eşuate*

În cazul în care au existat anterior „tentative" de implementare a diferitelor proiecte, iar aceste încercări nu s-au materializat într-o manieră pozitivă, agenţii de schimbare vor întâmpina o rezistenţă mai mare şi acţiunea de schimbare va necesita eforturi considerabile. Este posibil să fie necesară identificarea cauzelor eşecurilor anterioare pentru a se putea demonstra că aceste erori nu vor mai fi repetate şi că posibilitatea schimbării este reală şi plauzibilă.

- *Mituri organizaţionale*

Cultura „informală" poate ajuta sau împiedica propagarea unor schimbări. Desigur că agenţii de schimbare trebuie să vadă potenţialii factori de ajutor, dar, în aceeaşi măsură, este necesar să fie identificate acele elemente care se vor constitui în frâne ale schimbării. Astfel, se vor lua în calcul mituri organizaţionale cum sunt cele exprimate de afirmaţiile: „oamenii din această organizaţie nu se pot schimba indiferent ce ai face", „şeful are de câştigat oricum chiar în lipsa schimbării, noi de ce am face un astfel de efort?", deoarece acestea pot atrage efecte negative, împiedicând schimbările.

- *Costuri anterioare, schimbări costisitoare*

Într-adevăr, problema costurilor este una serioasă, proiectul de schimbare are nevoie de o analiză viabilă costuri-beneficii. Uneori, schimbările pot părea extrem de costisitoare la prima vedere, însă beneficiile pot fi şi mai mari, dacă schimbarea este realizată până la capăt. Problema costurilor anterioare mari poate reprezenta un factor de rezistenţă dacă nu vor exista suficiente fonduri pentru retehnologizare, instruire, susţinerea schimbării până la capăt. De aceea sunt necesare identificarea unui moment propice schimbării şi proiectarea acesteia în acord cu momentul respectiv.

- *Fezabilitatea „încercată"*

Nu trebuie făcute generalizări pripite în privinţa unor schimbări care nu au „reuşit" fără să existe o analiză obiectivă a factorilor care au determinat un curs al acţiunii. Presupunerea conform căreia „încercarea" este sortită eşecului pentru că s-a mai încercat ceva asemănător este greşită atât timp cât nu se face o analiză pe bază de indicatori, criterii şi standarde. Trebuie investigate, de asemenea, condiţiile care s-au schimbat de la momentul anterior şi căile de acţiune diferite care pot conduce la o altă fezabilitate a proiectului.

- *Presiuni de grup (mai ales în cazul schimbărilor mari)*

Grupurile de muncă formate, prin normele şi reglementările formale şi informale, capătă o anumită securitate şi autonomie de lucru prin

rutinele ce se creează în interiorul lor, aducând în plus şi o economie de mişcări şi confort psihologic. Acestea sunt periclitate odată cu instituirea altor reguli; în lipsa unor informaţii suficiente sau tocmai prin informare, se observă pierderea unor privilegii pe termen scurt, în avantajul organizaţiei.

- *Lipsa încrederii în metodele agentului de schimbare sau în agentul de schimbare*

Din păcate, progrese vizibile nu pot fi atinse în absenţa încrederii în factorii umani implicaţi în schimbare. Iată de ce se vor sublinia aspectele vizibile cu rol în consolidarea încrederii angajatului în fiecare etapă a schimbării, de-a lungul întregului proces, un accent special punându-se pe prima parte a schimbării.

- *Contracte în derulare*

Uneori, unele contracte în derulare pot determina momentul de start pentru un proiect. Retehnologizarea unei secţii nu poate avea loc în momentul X dacă acest lucru înseamnă întârzierea unor livrări. Instruirea intensivă a angajaţilor când ei trebuie să respecte termene în contracte anterioare poate determina o anumită rezistenţă la schimbare.

- *Haos, dezechilibre în structura puterii*

Schimbările de profunzime, dar şi schimbările care par de suprafaţă trebuie să fie planificate în detaliu. Cei ce sunt responsabili pentru anumite acţiuni trebuie să cunoască momentul în care vor face ceea ce li se cere, care le sunt resursele disponibile şi cum trebuie să o facă. În lipsa unei compatibilizări a acţiunilor se pot produce dezechilibre, atrăgând stres, frustrare, întârzieri ale productivităţii.

- *Neînţelegeri organizaţionale*

Lipsa unei comunicări corecte, neîncrederea, teama – chiar nejustificată – de disponibilizare a personalului, părăsirea organizaţiei de către unii angajaţi şi legarea acestui eveniment de procesul schimbării fără să existe o corelaţie directă, conflictele care apar între membrii participanţi la procesul de schimbare, lipsa de resurse etc., toate acestea conduc la neînţelegeri care, neclarificate, alterează mediul organizaţional, ducând la o deteriorare şi a procesului de schimbare.

1.2. *Blocaje ale schimbării la nivel individual*

• *Atitudinile personale*

Este cunoscut faptul că fiecare persoană posedă un sistem de valori propriu şi atitudini aferente. Dacă acestea intră în contradicţie cu motivaţia pentru desfăşurarea schimbării sau cu modul în care are loc schimbarea, angajatul se va opune schimbării.

• *Educaţia şi mediul*

În studierea gradului în care va reuşi o schimbare, un factor important pe care trebuie să îl luăm în calcul îl reprezintă nivelul de pregătire şi educaţie al persoanelor supuse schimbărilor. S-a observat astfel că, în cele mai multe dintre cazuri, angajaţii care au un nivel de pregătire mai ridicat înţeleg mai uşor necesităţile schimbării şi alegerile făcute de către conducerea organizaţiei; mai mult, aceştia pot fi mai uşor cooptaţi în acest proces de modificare a elementelor ineficiente şi de obţinere a unui progres.

• *Motive financiare*

În cazurile în care există percepţia că ar putea pierde avantajele materiale, angajatul va acţiona contra schimbării. De aceea este necesar un proces de comunicare organizaţională continuu şi adaptat care să-i confirme angajatului inexistenţa unui asemenea risc (în cazul în care temerile acestuia sunt nefondate; în caz contrar, trebuie să îl determinăm să vadă avantajele alternative pentru el, colectivul din care face parte şi organizaţie).

• *Obişnuinţa*

Persoanele adulte îşi dezvoltă, în activitatea zilnică, maniere de răspuns la situaţiile tipice (rutine); a le cere să-şi schimbe în mod automat aceste rutine (care le conferă un anumit confort ca angajaţi şi reprezintă un mod de a-şi asigura succesul îndeplinirii atribuţiilor; dacă însă percepţia ar fi alta, atunci ar acţiona diferit) este neproductiv şi le împinge spre rezistenţa la schimbare. Trebuie să înţelegem că învăţarea altor comportamente de către angajat necesită timp şi, uneori, acordarea de recompense suplimentare acestuia.

• *Teama de schimbare, teama de necunoscut*

Reprezintă o anxietate provenită de fapt din asocierea cu teama de consecinţe negative (pierderi materiale, de statut, pierderea autorităţii etc.) ; incertitudinea viitorului este un motiv suficient pentru ca unii oameni să se lupte cu schimbările. De aceea, introducerea unor schimbări trebuie explicată foarte temeinic, trebuie subliniate avantajele pe termen scurt şi cele pe termen lung, pentru a se diminua temerile angajaţilor.

• *Nevoia de securitate*

Pentru un număr mare de persoane, securitatea locului de muncă şi siguranţa cu care sunt învestite principiile şi procedurile folosite atrag un confort la care nu este uşor să se renunţe. În plus, acest aspect se poate uşor combina cu cel anterior, reprezentând o motivaţie suficientă pentru accentuarea nevoii profunde de comunicare onestă a proiectului şi avantajelor lui în mod susţinut şi repetat (de-a lungul desfăşurării lui sau atunci când apar în mod explicit alunecări de la obiectivele stabilite).

• *Percepţiile selective*

În funcţie de poziţiile deţinute şi de informaţiile pe care le posedă, perspectivele asupra unui subiect sau a unei situaţii pot fi extrem de diferite şi depărtate de realitate. În plus, subiectivismul ne poate oferi o perspectivă diferită asupra unui fenomen decât unghiurile de vedere ale celor din jurul nostru ; similar, cei din jur pot ajunge la percepţii diferite faţă de perspectiva obiectivă. De exemplu, neposedând suficiente informaţii, angajatul ajunge să creadă că managerul este supărat pe el, pe când acesta din urmă se poate să nu fi descoperit nici o disfuncţionalitate în activitatea angajatului, fiind doar obosit sau supărat din cauza altor probleme. La fel, angajatul s-ar putea crede uneori marginalizat, deoarece managerul nu-i acordă suficientă atenţie, în vreme ce acesta nu face decât să discute mai des doar cu cei ce fac greşeli, neavând o orientare şi spre feedback pozitiv.

• *Neîncrederea în management*

Într-adevăr, schimbările se pot produce mai rapid dacă angajaţii au încredere în management, dacă acţiunile sunt transparente şi nu se intuiesc interese partizane, meschine. Este nevoie de un proces de

comunicare intensă şi de activităţi de *team-building* care să consolideze încrederea în organizaţie şi în management.

• *Alterarea vieţii sociale, pierderea libertăţii*

Angajatul poate încerca teama că schimbările îi vor îngreuia programul şi eforturile depuse de către el vor trebui să fie mai mari, că libertatea dată de un program flexibil este în pericol de a fi pierdută etc. ; această teamă conduce, la rândul său, la rezistenţe la schimbare, directe sau indirecte. Pentru a-l determina pe angajat să renunţe la aceste rezistenţe, trebuie să identificăm strategii compensatorii cum ar fi avantajele de perspectivă sau avantajele alternative. În orice caz, o astfel de analiză a modului în care sunt influenţaţi de schimbare cei care îşi pierd aceste libertăţi este utilă pentru a nu pierde persoane valoroase pentru organizaţie.

• *Interese partizane*

Interesele partizane dăunează întotdeauna intereselor grupurilor mai largi sau întregii organizaţii ; din acest motiv ele trebuie înlăturate pentru ca restul angajaţilor, care nu beneficiază de „avantaje" similare, să considere, la rândul lor, schimbarea benefică. În caz contrar, factorul „încredere" este diminuat şi schimbarea nu are suficiente şanse de reuşită.

• *Diminuarea statutului*

Unele schimbări atrag elemente negative pentru anumite persoane din organizaţie, astfel că, în mod logic, acestea vor fi mai mult sau mai puţin, direct sau indirect împotriva schimbării. Deoarece nu putem acţiona direct împotriva impulsului spre conservare al fiecărui individ, recomandăm găsirea unor elemente alternative care să contrabalanseze pierderile (vezi *supra*, capitolul 7, secţiunile privind motivarea prin elemente salariale şi complementare).

• *Toleranţa scăzută la schimbare*

Cercetările arată că persoanele orientate mai degrabă spre stilul organizat, cărora rutina le este favorabilă, vor fi în situaţia de a accepta mai greu schimbarea. Datorită acestei perspective, persoanele respective au nevoie de mai multă susţinere, de mai mult feedback pozitiv, de explicarea clară a avantajelor.

• *Extraefort*

Cu siguranţă, ruperea rutinei şi implementarea de schimbări atrag eforturi suplimentare din partea tuturor celor implicaţi. Esenţial este să se vizualizeze efectele pe termen lung care pot atrage multe beneficii.

Totuşi, schimbările fac parte din viaţa angajaţilor, fie că aceştia îşi doresc acest lucru, fie că nu. Modul în care ei fac faţă schimbării este unul dintre factorii de care managerii trebuie să ţină cont deoarece, aşa cum am văzut la factorii de rezistenţă la schimbare, o mare parte din succesul schimbării într-o organizaţie depinde de reacţia celor care o pun în practică. Aceste rezistenţe sunt corespondente doar primelor stagii dintr-un model al integrării angajaţilor în procesul de schimbare; managerii trebuie să ştie că se vor confrunta inevitabil cu astfel de rezistenţe pe care trebuie să le diminueze prin diferite mijloace descrise mai sus. Dincolo însă de diminuarea acestor rezistenţe, în managementul schimbării trebuie să sprijinim angajatul în asimilarea acestei schimbări şi în integrarea ei – într-o manieră eficientă – în viaţa lui de zi cu zi. Adams (*apud* Garrett, în Davies, Ellison, 1999) a observat că există şapte paşi în preluarea unei schimbări de către indivizi, primii paşi demonstrând faptul că rezistenţele sunt naturale, parte constitutivă a procesului:

1. *Imobilismul* – angajatul începe să pună cap la cap informaţiile pe care le-a primit (din diverse surse) despre schimbare şi încearcă să înţeleagă fenomenul. Prima reacţie este aceea de şoc şi, posibil, de neîncredere, şi de aceea el nu are nici o reacţie.
2. *Minimalizarea* – după ce întregul tablou al schimbării se confirmă, oamenii încearcă să-l introducă în propriile puncte de referinţă (în vechiul mod de a proceda) şi astfel să minimizeze efectul pe care schimbarea îl are asupra lor sau asupra grupului din care fac parte. În acest moment, oamenii pot să-şi spună că schimbarea „nu va ţine".
3. *Depresia* – când realitatea schimbării începe să producă efecte, angajaţii pot să încerce sentimente de nefericire şi confuzie, să se simtă neapreciaţi. Ei vor încerca, din răsputeri, să ofere sens schimbării, încercând să o concilieze pe aceasta cu propriile credinţe şi valori şi să-şi găsească locul în noua realitate. Date fiind aceste căutări, tendinţa este să simtă că nu au putere şi că le lipseşte controlul asupra situaţiei.

4. *Acceptarea* sau „să-i dăm drumul" – este momentul în care angajaţii acceptă într-adevăr realitatea. Deşi nu ştiu ce viitor îi aşteaptă, ei acceptă că acesta va fi viitorul, şi nu altul, că au pornit pe un drum şi nu se mai pot întoarce în trecut.
5. *Încercarea* – presupune că angajaţii încep să examineze căi de a obţine performanţă în noile condiţii. Această etapă implică discuţii cu alţi colegi de muncă şi cu managerii sau testarea unor noi materiale ori tehnici.
6. *Căutarea înţelesului* – este etapa în care oamenii încep să înţeleagă noile condiţii şi observă cum le pot utiliza şi adapta mai bine situaţiilor de lucru. Este posibil să încerce în continuare să găsească modalităţi de lucru până în clipa în care se vor simţi confortabil şi gata de a trece la ultimul stadiu.
7. *Internalizarea* – presupune că schimbarea a fost acum înţeleasă şi adoptată de către angajaţi. Aceştia au încredere în a adapta şi dezvolta pe mai departe ceea ce este acceptat acum ca fiind un mod de lucru eficient.

Observând aceste şapte stadii, trebuie să spunem că timpul în care angajaţii evoluează de la unul la altul este dependent de un evantai larg de condiţii, în primul rând depinzând de istoria individuală a fiecăruia dintre ei (existând şi aici un ritm propriu). De aceea, sarcina specialistului în resurse umane este atât de a dezvolta programe care să ofere angajaţilor posibilitatea diminuării perioadei petrecute în fiecare dintre stadii, cât şi de a explica managerilor că schimbarea are nevoie de timp (nu se întâmplă instantaneu) şi că este un lucru normal că angajaţii nu se integrează rapid şi total în noile condiţii. Într-adevăr, există o prejudecată la nivelul celor care implementează programele de schimbare, potrivit căreia oamenii ar trebui să înţeleagă şi să preia imediat ideile emise; mai mult, atunci când acest lucru nu se întâmplă, managerii respectivi ezită în a duce mai departe programul de schimbare, considerând că nu are sorţi de izbândă. Rolul specialistului în resurse umane este deci şi acela de consilier al acestor manageri.

Am prezentat până acum mecanismul general al schimbării după modelul K. Lewin, apoi ne-am centrat asupra angajaţilor şi am identificat rezistenţele pe care aceştia le pot dezvolta la schimbare; în sfârşit, am evidenţiat faptul că, deşi aceste rezistenţe sunt prezente într-o proporţie mai mare sau mai mică (depinzând de strategiile de reducere pe care le

folosim), ele sunt caracteristice unui prim contact cu schimbarea, şi de aceea ne-am focalizat pe etapele conducerii unui proces de schimbare (modelul propus de către Adams). Se ridică totuşi o întrebare: toţi angajaţii sunt în ipostaza strictă a unui astfel de model când sunt „prinşi" într-o schimbare organizaţională? Mai precis, atunci când conducerea firmei decide să opereze anumite schimbări într-un departament, putem identifica un model diferit de reacţie la schimbare la o anumită categorie de angajaţi ai acelui departament? Cercetările pun în evidenţă o atare diversitate de reacţie la cei care îndeplinesc funcţii de manager la nivel secundar (nu sunt implicaţi decât parţial în luarea deciziei de schimbare); aceşti *middle-managers* sunt puşi în faţa unei situaţii mai complexe decât subalternii lor şi au, prin aceasta, reacţii de o mai mare complexitate. Pentru a oferi doar un exemplu, un astfel de manager încearcă în mod concomitent teama de schimbare, dar trebuie să fie şi un conducător şi un propovăduitor al acestei schimbări. Pe de o parte, el reprezintă o persoană care posedă mai multe informaţii despre cum afectează schimbarea nivelurile de ierarhie inferioare lui şi, pe de altă parte, nu acelaşi lucru se întâmplă în ceea ce priveşte propria persoană. Iată de ce, suplimentar modelului etapelor ce se parcurg în schimbare (Adams), vă vom supune atenţiei un alt model, aparţinând lui Hall şi Hord (*apud* Guskey, 2000, p. 183), care presupune la rândul său şapte stadii. Acest model descrie, centrându-se pe manager, cealaltă perspectivă – a managerului ca element central al schimbării ce trebuie produsă – şi presupune indicarea unor categorii prin care managerul trece în evoluţia sa spre schimbare. Aceste categorii sunt în număr de patru: pregătirea, centrarea pe sine, sarcina şi impactul.

Am adus în atenţie aceste modele şi studii pentru că ele constituie instrumente concrete şi folositoare nu doar pentru analiza schimbării în organizaţii, ci şi pentru practica de zi cu zi a specialistului în resurse umane. Dincolo de elementele de construcţie şi management al schimbării, este important să subliniem faptul că într-o organizaţie există o seamă de principii şi legi ale schimbării, de care trebuie să se ţină seama în orice demers practic; o parte dintre acestea le-am amintit deja (ori doar le-am anticipat) în ceea ce am prezentat până acum, însă considerăm utilă o sinteză a lor atât pentru ghidarea specialistului în resurse umane, cât şi pentru a-i oferi acestuia un suport de reflecţie şi optimizare a propriei practici organizaţionale. Astfel, urmărind unghiurile de vedere cele mai întâlnite în literatura de specialitate (vezi şi Mullins, 1993; Sparrow, în

Tabelul 19. *Grila de adaptare din punct de vedere managerial (adaptare după Hall şi Hord)*

Categorie	Nivel	Descriere
IMPACT	6. Refocalizarea	Focalizarea pe explorarea beneficiilor majore rezultate din schimbare, inclusiv posibilitatea unor alternative ori adaptări majore.
	5. Colaborarea	Focalizarea pe coordonarea şi cooperarea cu alte persoane în procesul de schimbare.
	4. Consecinţa	Focalizarea pe modul cum schimbarea afectează angajaţii, cum rezultatele acestora vor fi influenţate şi adaptările ce trebuie făcute pentru a îmbunătăţi aceste rezultate.
SARCINĂ	3. Management	Focalizarea pe procesele şi sarcinile implicate în aplicarea schimbării şi pe cea mai bună utilizare a informaţiilor şi resurselor. Atenţia este îndreptată spre eficienţă, organizare, management, programarea activităţilor şi limitele de timp.
SINE	2. Personal	Focalizarea pe cerinţele schimbării şi propria potrivire în îndeplinirea acestor cerinţe. Atenţia este centrată pe propriul rol în procesul de schimbare, pe structura de recompensare, luarea deciziilor şi conflictele potenţiale cu structurile deja existente şi angajamentul personal.
	1. Informaţional	Focalizarea pe învăţarea mai multor detalii despre schimbare. Chiar dacă propria implicare în schimbare este presupusă de poziţia ocupată, atenţia managerului este direcţionată în obţinerea mai multor informaţii despre caracteristicile esenţiale ale schimbării, cum ar fi efectele posibile.
PREGĂTIRE	0. Pregătire	O preocupare/implicare la nivel minimal privind schimbarea care este cerută.

Cooper, Cartwright, Earley, 2001, Gordon, 1983 etc.), putem specifica următoarele afirmaţii cu titlu de principii şi legi ale schimbării în organizaţii:

1. Schimbările nu se produc uşor; este nevoie de un program bine gândit pentru a se obţine rezultate. Este dificil să produci schimbări şi la nivelul unei singure persoane, cu atât mai mult la nivelul unei întregi organizaţii.

2. Nu poţi schimba o situaţie sau cultura organizaţională a unei organizaţii doar declarând că vrei să produci o schimbare – este necesară o acţiune concretă şi sistematică.
3. Schimbările trebuie realizate într-un climat de încredere şi implicare, care să îi menţină uniţi pe membrii organizaţiei. Absenţa încrederii va atrage după sine rezistenţe puternice la fenomenul schimbării; iată de ce vom acorda o atenţie deosebită dezvoltării sentimentului de încredere. În acelaşi timp, este important să se dezvolte ocazii în care oamenii să experimenteze nevoia schimbării; dacă necesitatea schimbării este doar apanajul managementului, există riscul ca angajaţii să resimtă schimbarea nu doar ca un factor stresor (de altfel, oricum o vor resimţi ca atare), ci şi drept inutilă (ceea ce va conduce la creşterea rezistenţei la schimbare).
4. Angajaţii trebuie să se simtă parte a acestor schimbări, deţinători ai unui rol activ în ceea ce priveşte decizia asupra schimbărilor ce trebuie să aibă loc. Iată de ce, în afara scopurilor directe referitoare la schimbare, se vor fixa şi obiective pentru construirea echipelor de muncă.
5. Schimbările de succes au nevoie de o susţinere managerială constantă; fiecare dintre „jucători" trebuie să participe la proces, altfel schimbarea nu se realizează. Managementul de vârf poate iniţia şi ghida procesul, dar schimbările trebuie produse la toate nivelurile. În acelaşi timp, trebuie evitate mentalităţi de tipul „noi – ei", deoarece, de fiecare dată, cel care aplică schimbarea trebuie să coopereze cu aceia asupra cărora o aplică.
6. Necesitatea schimbării de atitudini, comportamente etc. atrage un efort suplimentar pentru angajaţi şi, de aceea, introducerea unor sisteme de motivare materială sau nematerială sunt binevenite în susţinerea programului.
7. Schimbările trebuie realizate în mod sistemic, arii ale schimbării fiind producătoare de noi schimbări. Spre exemplu, dacă se urmăreşte schimbarea unor comportamente, nu trebuie uitate fişele de post şi redimensionarea posturilor, schimbarea vechilor criterii de evaluare etc.
8. Procesul schimbărilor majore încununate de succes reprezintă o acţiune lentă care necesită ani, nu doar luni de zile. Oamenii nu adoptă sau rejectează valori foarte uşor, la fel vechile deprinderi se

transformă în noi deprinderi în timp ; iată de ce răbdarea şi perspectiva pe termen lung sunt absolut obligatorii. Mai mult decât atât, este important climatul în care se aşteaptă producerea schimbării ; în acest sens, este utilă încurajarea schimbării voluntare care va urmări să creeze în organizaţie un climat al inovării şi experimentării ; o astfel de perspectivă e de natură să reducă inerţia şi rutina organizaţională, pregătind terenul pentru implementarea schimbării.

9. De-a lungul implementării procesului apare necesitatea realizării unor evaluări ale schimbărilor făcute, pentru a se observa dacă direcţia de evoluţie este cea dorită, dacă schimbările corespund graficului etc.
10. Schimbările, dacă sunt monitorizate constant şi urmează un curs stabil, vor scoate la iveală câştiguri mai însemnate decât pierderile. C.C. Lundberg (în Cooper, Cartwriht, Earley, 2001) caracterizează o serie de dificultăţi ce pot apărea atunci când organizaţia intenţionează să producă schimbări : ambiguitatea, conflictul, numărul de reguli, identitatea, centralitatea, difuzia reprezintă câteva dintre acestea. Pornind de la aceste inadvertenţe, în conformitate cu explicaţiile autorului, am definit un număr de şase principii care să completeze decalogul de mai sus :
11. Regulile ce se stabilesc pentru schimbare trebuie să fie clare pentru a asigura o suficientă ghidare a comportamentului ; în caz contrar, este posibilă apariţia fenomenelor de ambiguitate şi de învăţare incompletă.
12. Atenţia este necesară în stabilirea regulilor ; acest lucru trebuie să conducă la evitarea unor situaţii cum ar fi apariţia unor reglementări opuse, conflictuale, ce trimit la comportamente instabile, situaţionale.
13. Într-un proces de schimbare organizaţională trebuie formulate un număr de reguli care să direcţioneze procesul ; este necesară identificarea unui optimum în acest sens, astfel încât regulile în cauză să nu fie nici foarte puţine (deci insuficiente), nici foarte multe (nu pot fi acumulate adecvat).
14. Angajaţii vor avea o motivaţie superioară în a respecta regulile dacă vor putea să se identifice cu acestea, dacă le vor considera acceptabile şi corecte, din perspectivă proprie.
15. Principiul centralităţii afirmă că angajaţii ce propovăduiesc regulile trebuie să deţină centralitate – expertiză sau putere ; în caz contrar, există riscul ca regulile să nu se instrumenteze la nivelul dorit.
16. Regulile trebuie cunoscute de către toţi membrii organizaţiei pentru a exista o coordonare a sistemului la nivel de comportament.

2. Dezvoltarea organizaţională. Metode şi tehnici

Dezvoltarea organizaţională (O.D. – *organizational development*) reprezintă „un efort realizat pe termen lung pentru a îmbunătăţi viziunea organizaţională, pentru a creşte forţa organizaţiei, pentru a dezvolta procese de învăţare şi de rezolvare a problemelor, prin suport managerial (inclusiv *top-management*), pentru ameliorarea culturii organizaţionale, cu ajutorul şi conlucrarea unui consultant cu rol facilitator şi teoria şi tehnologia ştiinţelor comportamentale, inclusiv cercetarea acţiunilor participative" (French, Bell, 1995). Aşadar, procesul presupune angrenarea unui întreg sistem de forţe organizaţionale, în direcţia exprimării întregului potenţial al organizaţiei. Aşa cum şi denumirea o indică, O.D. înseamnă schimbare, dar şi mai mult decât schimbare : ea presupune schimbare plus creştere pozitivă/dezvoltare, o conjugare a numeroase eforturi, diferite, prin strategii normative, reeducative, pentru modificarea „filosofiei" organizaţionale, a valorilor, sistemelor, comportamentelor. Chiar dacă, în urma dezvoltării organizaţionale, se preconizează schimbarea sistemului ca întreg, tehnicile aplicate se adresează, în special, persoanelor ca individualităţi sau grupurilor (prin intermediul acestora urmărindu-se concretizarea unei ameliorări la nivelul organizaţiei ca întreg).

Constanţi în demersul nostru de oferire a unui suport concret şi activ, ne vom opri, în continuare, asupra câtorva dintre metodele şi tehnicile mai des întâlnite în cadrul acestui proces.

2.1. *Laboratoarele de training pentru sensibilizare (*T-group training*)*

Laboratoarele de training pentru sensibilizare (*sensitivity training laboratories – STL*) reprezintă una dintre tehnicile tradiţionale de dezvoltare organizaţională, ce se păstrează şi în prezent ca una dintre cele care au rezultate atât în aria dezvoltării personale, cât şi la nivelul grupului de muncă şi la nivel global-organizaţional. Procesul STL, conform lui K. Benne, L. Bradford, R. Lippitt, poate realiza următoarele obiective :

1. „creşterea la participanţi a conştientizării şi sensibilizării către reacţiile emoţionale proprii şi ale celor din jur ;

2. dezvoltarea abilităţii participanţilor de a percepe şi a învăţa din consecinţele propriilor acţiuni, acordând atenţie sentimentelor proprii şi ale celorlalţi ;
3. stimularea clarificării şi dezvoltării valorilor proprii şi a scopurilor consonante cu abordările ştiinţifice ale problemelor în ceea ce priveşte deciziile şi acţiunile personale şi sociale ;
4. dezvoltarea unor concepte şi *insight*-uri teoretice care vor servi ca instrumente pentru relaţionarea valorilor, scopurilor şi intenţiilor de a acţiune, consistente atât cu interioritatea individului, cât şi cu cerinţele situaţiei ;
5. reunirea realizărilor eficienţei comportamentului cu mediul de viaţă al participanţilor" (*apud* Luthans, 1985, p. 629).

Aşadar, prin atingerea scopurilor amintite se poate ajunge la o sensibilizare mai mare a angajaţilor faţă de viaţa de grup ; acest lucru se realizează fără a se omite avantajele individuale ce apar la nivelul intercomunicării şi întrajutorării, cu efecte asupra tonusului individual pozitiv. Practica STL urmăreşte astfel, în primul rând, eliminarea unei „cauze comune a fricţiunilor care apar în organizaţie, implicând absenţa unor percepţii corecte" (Baron, 1983, p. 541).

STL se desfăşoară sub forma unor şedinţe de grup cu aproximativ 12-15 membri şi un facilitator al discuţiilor. Luthans vorbeşte despre „laboratoare cu străini, cu «rude» sau familia" (1985, p. 631). Acestea sunt exprimări metaforice, pentru grupurile de lucru, ale unor participanţi din organizaţii diferite, din departamente diferite, respectiv acelaşi departament. Desigur, efectele cele mai rapide, directe şi mai profunde sunt cele din ultima categorie. R. Baron (1983, p. 543), argumentând pentru folosirea acestei metode, porneşte de la trei idei centrale : a) în condiţii normale, indivizii nu sunt prea deschişi şi oneşti unul cu celălalt ; b) lipsa de deschidere blochează *insight*-urile importante despre sine şi ceilalţi ; c) aceste *insight*-uri pot fi încurajate dacă indivizii sunt plasaţi într-un mediu comunicaţional care are drept regulă deschiderea, comunicarea directă.

STL este o tehnică menită să dezvolte într-o manieră deschisă interacţiunea membrilor, pornindu-se de la simplu la complex, de la nestructurat la structurat, de la lipsa de empatie la empatie. Chiar dacă iniţial există „lipsa unei agende de lucru, centrare pe «aici şi acum»"

(Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 651), o primă etapă a STL ar trebui să fie un diagnostic iniţial al situaţiei, pentru identificarea problemelor principale şi a ariilor lor de acţiune.

A doua etapă priveşte tehnica efectivă şi cuprinde laboratoare de lucru nedirective, fără o ordine de zi structurată. Şedinţele pot fi conduse de un trainer, dar pot fi şi desfăşurate doar de membrii efectivi ai grupului, ei alegându-şi în prima fază liderul.

Etapa a treia, conform lui Luthans (1985, p. 631), presupune şi din partea trainerului „deschidere, nondefensivitate, manifestarea empatiei şi exprimarea propriilor sentimente într-o manieră nonevaluativă". Iată un argument în plus pentru ca STL să funcţioneze cu un expert/ consultant, şi nu cu o persoană-lider de grup dintre colaboratorii sau managerii celor din grup, care ar putea percepe evaluări chiar în situaţia în care acestea nu există (să nu omitem faptul că poate exista şi situaţia în care managerul chiar va acţiona evaluativ).

O a patra etapă propusă are în vedere dezvoltarea efectivă a relaţiilor interpersonale. Se deschid bazele pentru comportamente de tip colaborativ şi stimularea spiritului de echipă. Este etapa care trebuie să se desfăşoare pe cele mai multe şedinţe pentru că un astfel de comportament nu trebuie doar conştientizat, ci şi deprins.

La final, citându-l pe George Odiorne, Luthans (1985, p. 631) consideră că trebuie să regăsim „explorarea relevanţei experienţei în termenii situaţiilor şi problemelor de la locul de muncă".

O atenţie deosebită trebuie să acordăm rolului pe care îl are trainerul în activitatea de acest tip. Trainerul poate fi, cum am spus anterior, o persoană specialistă în STL sau poate fi ales din rândul celor din grup. Cel puţin în prima fază, rolul acestei persoane este acela de a încuraja discuţiile libere, indiferent de temă. Este esenţial însă ca acesta să nu acţioneze „nici ca un lider, nici ca un terapeut" (Baron, 1983, p. 543). Rolul lui trebuie să fie acela de facilitator al discuţiei, între toţi membrii grupului. Problemele pot apărea în două direcţii: a) vulnerabilitatea persoanelor care se vor autodezvălui; b) lipsa unui feedback corespunzător acordat în prima situaţie.

Câteva cuvinte acum despre efectele pozitive şi cele negative ale STL. Efectele pozitive ale metodei apar mai ales în „conştientizarea normelor de grup, experimentarea unui sentiment al apartenenţei, realizarea unei flexibilităţi a rolului" (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 652). Se pare

că o şansă mai mare se acordă „STL structurate (structurarea permiţând învăţarea specifică ce poate fi transferată în situaţiile de muncă)" (Luthans, 1985, p. 632). Pe de altă parte, pot apărea rezultate negative din „confruntare şi dezvăluirea sentimentelor şi a valorilor personale" (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 652), lucruri care tind să se răsfrângă negativ, fără o direcţionare şi un control atent din partea facilitatorului. Din acest motiv, tehnica nu este întotdeauna recomandată de profesionişti. Oricum, dacă se aplică adecvat, succesul în clarificarea sentimentelor şi în îmbunătăţirea relaţiilor sociale are efecte pozitive asupra întregii vieţi organizaţionale.

STL poate avea efecte imediate asupra integrării noului angajat datorită manierei flexibile şi deschise de discuţie practicate, prin care acesta poate afla foarte multe informaţii despre colegi şi mediul de muncă în general. Aflând despre valorile care sunt apreciate de indivizii grupului de lucru, despre comportamentele dezirabile pur şi simplu pentru că ele sunt exprimate, se face un pas rapid şi important în socializare.

2.2. Team building-*ul sau construirea echipelor*

Construcţia echipelor reprezintă un deziderat al activităţii eficiente. De altfel, metodele de construcţie a echipelor au pornit de la această constatare: dacă angajatul se integrează în colectivul de muncă şi îşi găseşte „locul" în mecanismul reprezentat de acesta, o seamă de avantaje apar implicit: productivitatea creşte, motivaţia este la cote înalte, scade probabilitatea părăsirii organizaţiei etc.

Întrucât această metodă a fost tratată, pe larg, la capitolul privind motivaţia, ne vom mărgini acum să sesizăm că în ansamblul acestui concept se regăsesc multiple variaţii şi opţiuni posibile; astfel, în afara unor faze de evoluţie relativ stabile şi a unor criterii şi indicatori de analiză, modalităţile de construcţie a echipei sunt foarte variate. Iată de ce vom vorbi aici despre eficienţa unei structuri metodologice, şi nu a unei simple metode. Spre exemplu, un „ingredient" necesar unui program de *team-building* este reprezentat de exerciţiile/jocurile de spargere a gheţii (*ice-breaking*) al căror rol este acela de a fluidiza aria de interacţiune a comportamentelor şi de a extinde graniţele acestora în interiorul

colectivelor de lucru. Iată că *team-building*-ul începe să fie văzut, din ce în ce mai mult, mai degrabă ca o filosofie dezvoltată în interiorul managementului resurselor umane şi un ansamblu metodologic dinamic şi flexibil, la baza acestora rămânând legătura dintre coeziunea grupului şi asigurarea performanţei. În ceea ce priveşte această legătură, literatura de specialitate consemnează corelaţiile dintre cele două criterii fără a putea stabili o relaţie de determinare directă; mai precis, nu există un singur răspuns la întrebarea „Ce apare mai întâi: coeziunea sau performanţa?".

În acest mod, spre exemplu, creşterea coeziunii poate fi cauza pentru care membrii echipei vor lucra mai mult, ca rezultat crescând performanţa, dar, concomitent, şi obţinerea performanţei poate fi cauza creşterii nivelului de interrelaţionare între membrii echipei, astfel încât „coeziunea influenţează performanţa, iar acumularea performanţei influenţează pe mai departe coeziunea" (Forsyth, 1983, p. 450). Din aceste considerente, *team-building*-ul rămâne şi pentru dezvoltarea organizaţională un instrument preţios.

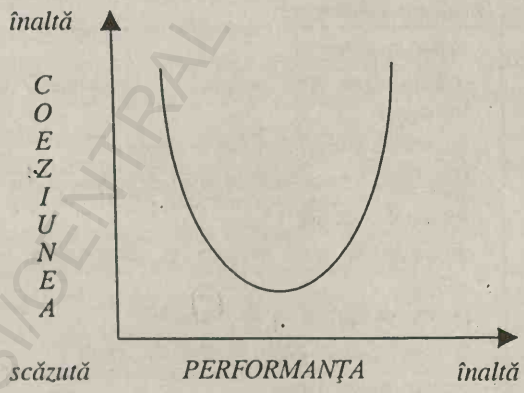


Figura 13. Curba în formă de *„U" a relaţiei dintre coeziune şi performanţă (adaptare după Seashore şi Stodgill)*

2.3. *Investigaţiile pentru obţinerea feedback-ului în organizaţii* (survey feedback)

Reprezintă o tehnică ce poate produce, la rândul ei, efecte ameliorative la nivelul interrelaţionărilor dintre angajaţii unei organizaţii prin informaţiile cu adevărat valoroase pe care le putem recolta în urma aplicării ei.

De cele mai multe ori, *survey feedback* presupune două etape distincte. Prima etapă, conform unei serii de autori (Baron; Altman, Valenzi şi Hodgetts; Luthans), este proiectată astfel încât să strângă informaţii privind starea organizaţiei/departamentului; în acest scop, este aplicat un chestionar. Uneori se foloseşte un chestionar standard, alteori se foloseşte un chestionar special creat pentru culegerea acestor informaţii. În cazul chestionarului standard, Luthans (1985, p. 635), citându-i pe C. Taylor şi D. Bowers, ne propune următoarele arii de cercetare:

Tabelul 20. *Arii de investigare a realităţii organizaţionale* (apud *Luthans*)

Categorii	Elemente investigate
Leadership	– suport managerial – direcţionarea spre scopuri şi accentuarea lor de către manageri – facilitarea muncii de către manageri – facilitarea interacţiunii la nivel de management – sprijinul „egalilor" – direcţionarea spre scopuri şi accentuarea lor de către „egali" – facilitarea muncii de către „egali" – facilitarea interacţiunii la nivel de „egali"
Climat organizaţional	– comunicare cu firma – motivare – luarea deciziilor – controlul în interiorul companiei – coordonarea între departamente – managementul la nivel general

Satisfacţii	– satisfacţia apartenenţei la companie – satisfacţia muncii datorită supervizorului – satisfacţia în munca propriu-zisă – satisfacţia salarială – satisfacţia privind activitatea în departamentul în care este inclus

În cel de-al doilea caz, această primă etapă este precedată de culegerea de informaţii despre situaţia-problemă, aflându-se prin mini-chestionare, interviuri sau *focus-group*-uri care este aria problematică, la nivel general.

Metoda are avantajul că se pot culege extrem de multe date ; în etapa aplicării chestionarului este însă deosebit de important să se asigure confidenţialitatea datelor, astfel încât să se culeagă date valabile, corecte, ce pot fi folosite într-o manieră care să atragă ameliorarea aspectelor negative identificate.

Interpretarea corectă a datelor este, de asemenea, importantă. În situaţiile în care datele sunt insuficiente (de exemplu, în cazul departamentelor mici, unde există puţini respondenţi şi nu se poate face o generalizare validă) este important ca interpretarea să se bazeze şi pe alte date recoltate prin alte metode.

Gradul de utilizare a datelor este un alt element care ridică probleme, fiind necesar ca managementul să dorească să folosească datele în direcţia îmbunătăţirii diferitelor aspecte sesizate.

Cea de-a doua etapă presupune livrarea datelor recoltate şi interpretate. Pentru ca datele să fie valorificate şi efectele să fie pozitive, această a doua etapă trebuie să se realizeze cu profesionalism, „făcându-se sumarul şi interpretarea într-o manieră clară, care să extragă totodată şi reacţiile angajaţilor la informaţiile recoltate" (Baron, 1983, p. 548). Acelaşi autor atrage atenţia asupra prezentării rezultatelor „într-o manieră constructivă şi neamenințătoare" (*ibidem*). Trebuie explicat angajaţilor că metoda este utilizată exclusiv în scopuri ameliorative la nivelul vieţii organizaţionale.

În vederea utilizării cu succes a investigaţiilor pentru obţinerea feedback-ului în organizaţii, Floyd Mann recomandă :

1. „managementul de vârf să participe activ la planificarea preliminară ;
2. datele să se colecteze de la toţi membrii organizaţiei ;

3. datele să fie comunicate la început *top-management*-ului şi după aceea în josul ierarhiei;
4. fiecare manager să aibă întâlniri cu subordonaţii proprii pentru a interpreta împreună informaţiile, planificând schimbări constructive şi introducerea informaţiilor la nivelurile inferioare;
5. întâlnirile de feedback ar trebui să includă un consultant care să pregătească managerul pentru întâlnire şi care să joace rolul de persoană-resursă" (*apud* Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, pp. 661-662).

Studiile efectuate arată că metoda are impact pozitiv asupra angajaţilor, cu procentaj semnificativ de îmbunătăţire a productivităţii (dar cu efecte mai puţin semnificative asupra absenteismului/demisionării din organizaţie). Oricum, folosirea pe scară largă cu succes a metodei în organizaţii este demonstrată cu studii statistice valide, citate de Altman, Valenzi, Hodgetts (1985, p. 663), care au atribuit succesul metodei unui număr de trei factori: virtual, toţi membrii au fost incluşi în cercetare; tehnica a stimulat „dezgheţarea" de comportamente dorite; angajaţii au perceput procesul ca pe o recoltare a datelor cu relevanţă directă asupra problemelor pe care ei le au.

Un alt mod de aplicare a feedback-ului în O.D. prin folosirea de chestionare este feedback-ul 360°. Tehnicii feedback 360° i-am acordat un interes aparte *supra*, în analiza evaluării performanţelor în organizaţie. Dorim să remarcăm însă că o astfel de investigaţie completează tabela de informaţii pe care o vom utiliza în construcţia unui program de dezvoltare organizaţională.

2.4. Reengeneering-*ul*

Reengeneering-ul are la bază „acţiuni radicale de reproiectare a proceselor organizaţionale pentru îmbunătăţirea majoră a serviciilor, la nivelul calităţii, costurilor, timpului" (Johns, 1998). Orice proiect de acest tip implică analize ocupaţionale, evaluarea abilităţilor şi a structurii forţei de muncă din organizaţie, *redesign*-ul posturilor, revizuirea politicilor şi procedurilor.

O serie de autori (Teng, Grover, Fiedler) susţin *reengeneering*-ul ca dezvoltare în două direcţii – „reducerea paşilor intermediari, pentru eficientizarea procesului, şi consolidarea colaborării între cei implicaţi

în proces". Acestea se fac însă prin schimbări radicale, cu ajutorul total al managementului şi, eventual, al unei echipe de consultanţi bine pregătite. Poate avea succes în „domenii în care a) s-a instalat o birocraţie progresivă, b) mari câştiguri sunt posibile prin tehnologia avansată şi c) deregularizarea a încins competiţia" (Johns, 1998).

2.5. *Cercurile calităţii*

Această metodă se foloseşte cu predilecţie pentru sporirea eficienţei organizaţionale, atrăgând, în mod implicit, o dezvoltare a acesteia; un alt aspect ce se cuvine remarcat este acela că, prin maniera de desfăşurare, cercurile calităţii au efecte pozitive şi asupra climatului.

Metoda se foloseşte pentru îmbunătăţirea stilului de lucru sau ameliorarea modului de rezolvare a unor probleme, reunind prin voluntariat în cadrul echipei persoane care acţionează în aria problemei. Se obţin atât obiective strict profesionale – rezultate calitative –, cât şi rezultate la nivelul interacţiunii prin lucrul în echipă, învăţarea unui mod de interacţionare pozitiv, sporirea încrederii în forţele personale şi ale echipei.

Discuţiile din „cercurile calităţii" se desfăşoară periodic (săptămânal, în întâlniri de o oră), într-o manieră flexibilă, deschisă. Se pot integra în grup şi persoane care nu aparţin ariei problematice şi care pot oferi soluţii obiective. Discuţiile au ca scop principal aspecte referitoare la reducerea consumurilor, diminuarea numărului de erori, ameliorarea fluxului productiv, identificarea unor resurse subfolosite sau nefolosite etc.

Pentru maximizarea contribuţiilor metodei la viaţa organizaţională, este nevoie de susţinere; iată de ce se recomandă ca înainte de folosirea cercurilor calităţii să fie aplicate o serie de „metode de facilitare":

- „realizarea unui chestionar de analiză a stării actuale;
- discuţii cu *top-management*-ul pe tema rezultatelor;
- realizarea de programe speciale pentru managementul de vârf şi managementul mijlociu;
- instruire cu «profesioniştii» problemei;
- programe de conştientizare a metodei cu toţi angajaţii organizaţiei;
- înregistrarea celor ce participă în program şi coordonarea lor;
- formarea cercurilor calităţii şi instruirea membrilor" (vezi *www.geocities.com*).

R. Baron (1983, p. 558) dezvoltă următoarea succesiune de faze în ceea ce priveşte folosirea metodei:

- în grupurile de discuţii se identifică problemele-cheie, care interferează cu eficienţa sau calitatea;
- se realizează o analiză atentă a acestora şi se încearcă identificarea de soluţii specifice;
- recomandările se transmit către echipa managerială, spre analiză;
- în ipostaza acceptării, soluţiile sunt implementate; dacă nu, se transmit grupului obiecţiile conform cărora soluţiile nu pot fi implementate;
- în cazul implementării soluţiilor, se analizează succesul soluţiilor implementate.

Problemele se pot subdiviza în următoarele categorii:

- „probleme de categoria A – care presupun implicare minimă din partea altor departamente;
- probleme de categoria B – implicarea altor departamente este o necesitate;
- probleme de tip C – suport, sancţiuni şi implicare din partea managementului sunt cerute pentru implementarea soluţiei" (vezi *www.geocities.com*).

Se recomandă folosirea cât mai multor metode de lucru pentru atingerea rezultatelor: *brainstorming*, colectarea tuturor datelor necesare, metode grafice de analiză şi prezentare a rezultatelor, diagrame cauze - efect etc. De asemenea, este important să se acţioneze astfel încât să se păstreze coeziunea echipei, să fie implicaţi toţi participanţii în discuţii şi să se menţină focalizarea pe sarcină.

Conform lui Baron (1985, p. 558), metoda pare să „trezească sentimentul mândriei faţă de munca lor la angajaţi şi tinde a creşte calitatea şi eficienţa pe ansamblu". Integrarea organizaţională se uşurează prin intermediul metodei, datorită discuţiilor deschise şi flexibile, datorită sentimentului de apartenenţă la grup ce este foarte posibil să apară, date fiind condiţiile favorizante.

Aşa cum se observă, toate aceste metode şi tehnici pot fi utilizate într-o sferă largă de procese din cadrul managementului resurselor umane. Situarea lor în corelaţie cu fenomenul dezvoltării organizaţionale

se bazează pe cuprinderea pe care poate să o înregistreze acesta din urmă. Caracterizam, la începutul acestei secţiuni, dezvoltarea organizaţională prin prisma schimbării ; aminteam totodată că O.D. depăşeşte şi ia în stăpânire schimbarea, dându-i alte semnificaţii şi implicaţii superioare. Astfel, dezvoltarea organizaţională se sprijină pe ideea de schimbare prin învăţare ; organizaţiile de succes sunt organizaţiile care învaţă (*learning organizations*), definite prin „abilitatea de a crea, achiziţiona şi transfera cunoştinţele sau modificarea comportamentelor pentru a reflecta noile cunoştinţe" (*apud* Holden, Salskov, în Cooper, Cartwright, Earley, 2001). Într-adevăr, în contextul unui progres accelerat şi al unei pieţe concurenţiale flexibile şi imprevizibile, organizaţiile care învaţă sunt singurele care au şanse de reuşită pe termen lung. Unii autori extind şi mai mult analiza O.D. ; astfel, Ramon Flecha şi Lidia Puigvert (în Aspin, Chapman, Hatton, Sawano, 2001, p. 251) apreciază că impactul şi influenţa organizaţională continuă în cadrul familiei şi, mai larg, în interiorul comunităţii. Pentru aceasta, autorii extind organizaţiile care învaţă la „comunităţile care învaţă" (*learning communities*).

— *Exerciţii şi teme de reflecţie*

1. De ce tind indivizii să reziste schimbărilor? Începeţi prin a răspunde la această întrebare raportându-vă la propria persoană. Astfel, gândiţi-vă la cea mai profundă schimbare din perioada petrecută în organizaţia în care lucraţi, apreciind dificultatea cu care aţi trecut peste stadiile schimbării definite de Adams (vezi *supra*) ; reflectaţi la acest moment al vieţii dumneavoastră organizaţionale ori de câte ori conduceţi o schimbare ce afectează alţi oameni.
2. Identificaţi cauzele frecvente de rezistenţă la schimbare în organizaţia în care lucraţi. Găsiţi două strategii de înlăturare a lor pentru fiecare problemă.
3. Pregătiţi un scurt discurs care să introducă necesitatea schimbării organizaţionale şi identificaţi elementele de dificultate pe care le veţi întâlni în demersul dumneavoastră de a explica schimbarea membrilor organizaţiei în care lucraţi (ulterior se poate realiza o întâlnire de tip STL pentru împărtăşirea dificultăţilor comune în preluarea schimbării, astfel încât schimbarea să fie văzută ca o situaţie comună angajaţilor afectaţi de aceasta).

4. *Studiu de caz*: Greşelile unei schimbări organizaţionale

J. Salamone (*apud* Milkovich, Boudreau, 1991) descrie cazul unei companii care, confruntată cu criza petrolului, a eliminat o parte dintre operaţiuni, a concediat o parte din management, a determinat multe persoane din restul personalului să plece din companie. În urma acestei situaţii, responsabilităţile posturilor celor rămaşi s-au extins, angajaţii erau suprasolicitaţi, oportunităţile de promovare au devenit inexistente, supervizarea a devenit agresivă, dimensiunea grupurilor de muncă s-a diminuat dramatic şi multe operaţiuni de muncă sufereau din lipsă de personal. Angajaţii numeau situaţia „un şantaj economic, lipsă de echitate şi de sprijin din partea organizaţiei". În urma acestei restructurări, costurile de producţie au scăzut şi compania a înregistrat chiar un profit semnificativ, ceea ce a condus la ideea că restructurarea a avut succes!

La trei ani după aceasta, au apărut însă şi problemele. Compania a observat că acestea se datorau unor erori umane (spargerea unor conducte, explozii şi incendii la nivelul întregii companii), iar pierderile s-au permanentizat.

Ce rol consideraţi că ar putea juca departamentul de resurse umane în implementarea unei astfel de strategii de afaceri? Cum putea compania să producă schimbarea acordând un rol mai însemnat departamentului de resurse umane?

Pregătiţi o prezentare a potenţialelor rezultate pozitive şi negative privind concedierea managementului, dar şi a celorlalte tipuri de angajaţi.

5. *Studiu de caz*: Administrarea schimbării la Best School (adaptare după Martin Corbett, 1994)

În cadrul personalul administrativ s-a ştiut întotdeauna că Biroul X este cel mai eficient şi cel mai sociabil la nivelul întregii instituţii. Responsabilităţile departamentului sunt: înregistrarea studenţilor la începutul anului universitar, înscrierea la cursuri, înregistrarea notelor la examinări, realizarea orarului, arhivarea tuturor documentelor de acest tip, tipărirea şi afişarea notelor, afişarea diverselor informaţii cerute de către personalul didactic. Deşi numărul cursurilor a crescut de la 38 la peste 1.000 (în regim de zi/frecvenţă redusă/învăţământ la distanţă) şi coordonarea activităţii era dificilă, deşi uneori părea un

mediu de dezorganizare şi „haos", departamentul demonstrează, în continuare, cele mai înalte standarde de servire a profesorilor şi studenţilor, iar cele cinci angajate sunt foarte apreciate, ca fiind de ajutor şi gata să rezolve orice problemă, chiar în momentele de supraaglomerare.

Julia, şefa departamentului, lucrează aici de 10 ani, mândrindu-se cu stilul participativ adoptat şi cu ajutorul oferit tuturor de către departamentul ei. De aceea, pentru a-şi arăta mulţumirea faţă de subordonate, dacă totul era rezolvat, scurta uneori programul acestora vinerea şi tolera mici pauze „mai zgomotoase" care făceau bine moralului angajatelor.

Noul manager al colegiului nimereşte în timpul unei astfel de pauze zgomotoase şi este vizibil alarmat de veselia afişată în timpul programului şi de lipsa de profesionalism ce ar putea apărea ; de aceea a oprit chiar în acel moment serbarea (în acea zi era aniversarea şefei de departament). Mai mult, a decis că trebuie efectuate schimbări, chemându-l imediat la el pe managerul însărcinat cu operaţiunile de acest gen, care i-a raportat că există oricum o încărcare cu peste 25% din maximul posibil de activitate. Totuşi, el a răspuns solicitării managerului său de a proiecta un nou mod de operare la nivel departamental pentru ca acesta să facă faţă supraîncărcării.

În comparaţie cu vechiul sistem în care şefa de departament încărca trei tăviţe cu toate problemele apărute în funcţie de importanţă – urgent/important/rutină, iar toate angajatele departamentului rezolvau orice tip de probleme (uneori şefa rămânând peste program pentru a fi rezolvate toate sarcinile), în noua organizare fiecare angajată avea un rol specializat – fiecare administra un set particular de cursuri şi un set specific de probleme. S-a instituit un ghişeu unde studenţii puteau să îşi expună problema şi, dacă soseau mai mulţi în acelaşi timp, se solicitau numere de ordine. Managerul colegiului şi directorul de operaţii au decis, întrebându-se reciproc, că Jane va admira aceste schimbări. Ea şi întregul departament au fost chemate la decan şi au fost informate pe scurt despre noul sistem. Nimeni nu a pus vreo întrebare, ceea ce părea un semn încurajator. Au fost transmise fişe de post amănunţite, iar săptămâna următoare schimbările erau deja operaţionale.

După începutul noului an universitar, plângerile privind departamentul au început să fie numeroase. Decanul, făcând câteva vizite

neanunţate, a observat că vechea atmosferă veselă a dispărut, s-a declarat mulţumit, decizând că totul merge bine. Însă în scurt timp situaţia s-a agravat, iar absenteismul era îngrijorător în departament. Chemând-o imediat pe şefa de departament la el şi aducându-i la cunoştinţă îngrijorările sale, aceasta i-a replicat că toată lumea este supărată şi nemulţumită în departament şi că noul sistem nu este bun deloc. Managerul instituţiei i-a replicat că nu se miră dacă ar afla că ea şi departamentul ei încetinesc intenţionat noul sistem şi că va transfera pe cineva dintr-un nou departament pentru a eficientiza activitatea. Afirmând încă o dată că sistemul încetineşte munca, şefa departamentului de relaţii cu publicul a părăsit încăperea. A doua zi ea i-a înmânat o declaraţie în care punctul ei de vedere era susţinut de întregul departament şi de alţi membri marcanţi (profesori) ai instituţiei.

Analizaţi problemele surprinse în acest studiu. Care erau problemele iniţiale? Care au fost problemele apărute după schimbarea propusă? Era nevoie de o schimbare? Ce trebuia făcut pentru ca schimbarea să aibă loc cu succes? Ce se poate face în prezent pentru a se reglementa situaţia?

BCUIASI/CENTRAL

10 Comunicarea în organizații

La nivel global, general uman, comunicarea capătă pentru omul modern noi semnificații. Cercetările teoretice, dar și practica de zi cu zi reconsideră rolul unei comunicări eficiente, în toate planurile și în fiecare minut, văzută drept un factor-cheie în asigurarea unei vieți fericite și pline de succes. Această optică asupra fenomenului comunicării se observă concret în volumele, manualele ori cursurile privind comunicarea, din ce în ce mai multe și mai specializate pentru diversele ei utilizări.

Specialistul în resurse umane devine astfel un important factor-resursă pentru modul în care această comunicare se poate desfășura la nivelul firmei. El trebuie să cunoască în profunzime toate laturile acestui fenomen extrem de divers, să conceapă strategii, să folosească metode și să ofere soluții. Întrucât această problematică a comunicării este – așa cum se poate intui – ea însăși un domeniu de cercetare, vom ilustra în capitolul de față doar acele perspective strict organizaționale, fără a omite un fapt, și anume că această focalizare presupune studiul în amănunțime asupra integralității fenomenului comunicării (vezi pentru mai multe detalii Pânișoară, 2004).

Înainte de a porni la investigarea acestei arii a cunoașterii, trebuie să ocolim așa-numitele „mituri" privind comunicarea (Brilhart, Galanes, 1995), mituri pe care le puteți regăsi în propria firmă la diferiți angajați:

1. Primul mit este acela al înțelegerii comunicării; oamenii își spun adesea „Doar am comunicat pe parcursul întregii mele vieți, este normal că înțeleg cum să comunic!". Chiar dacă este adevărat că procesul comunicării face parte din istoria individuală a fiecăruia dintre noi, aceasta nu înseamnă neapărat că modul în care am făcut-o până acum a fost unul eficient.

2. Al doilea astfel de mit susţine că toate problemele fiinţei umane sunt în fapt probleme de comunicare. Această perspectivă porneşte de la confuzia lărgirii ariei comunicării la toate procesele sociale : într-adevăr, actul comunicării este implicat în toate dimensiunile activităţii noastre, dar, dacă o comunicare ineficientă este responsabilă, ea nu este singura responsabilă de un anumit insucces.
3. Un al treilea mit asupra comunicării presupune că, dacă aşa-zişii comunicatori utilizează tehnici de comunicare eficiente, în mod automat ei au o bună comunicare ; chiar dacă este corectă premisa că cineva devine un comunicator mai bun învăţând tehnici de comunicare, mai sunt şi alte elemente implicate (cum ar fi atitudinea pozitivă în comunicare etc.).
4. Eroarea de comunicare apare şi prin proiecţie, mitul conform căruia „nu eu sunt cel care nu-l înţelege pe partenerul meu de comunicare, el nu mă înţelege pe mine ! ". Trebuie să pornim de la premisa că toate persoanele cuprinse în procesul comunicării sunt reciproc responsabile pentru modul în care comunicarea s-a produs (eficient sau ineficient).
5. Un alt mit asupra comunicării este acela că o bună comunicare realizează o perfectă înţelegere la toţi participanţii. Este evident că o înţelegere perfectă este imposibilă, dar o astfel de percepţie poate duce la definerea unei bariere în comunicare.

Atunci când întâlniţi aceste formulări la cei cu care interacţionaţi (din perspectiva celui care rezolvă conflicte, a trainerului etc.), trebuie să ştiţi că primul lucru care se cuvine făcut este de-mitizarea percepţiilor persoanelor respective. Este un proces dificil deoarece el se poate baza pe o ţesătură extrem de laborioasă de factori (şi specifică, în mare măsură, fiecăruia dintre interlocutorii dumneavoastră), pornind de la necunoaşterea fenomenului, unele experienţe anterioare mai puţin plăcute, orgoliul acestor persoane, părerea lor despre dumneavoastră etc.

Dar ce este comunicarea ? Una dintre multiplele definiţii descriptive vede comunicarea ca referindu-se la „acţiunea, cu una sau mai multe persoane, de trimitere şi receptare a unor mesaje ce pot fi deformate de zgomote, [care] are loc într-un context, presupune anumite efecte şi

furnizează oportunităţi de feedback" (DeVito, 1988, p. 4). Nu vom insista asupra elementelor de structură, în general cunoscute; vom remarca numai importanţa tratării cu atenţie a fiecărui element component al comunicării. Astfel, atunci când transmitem un mesaj, în calitate de emiţător este important să fim empatici (să ne punem în „pielea celuilalt") şi să ne închipuim ca receptori ai mesajului pe care toçmai l-am transmis: veţi vedea că, de multe ori, un mesaj considerat bine structurat în calitate de emiţători ai acestuia nu ne va mai părea la fel când vom trece în rolul de receptor. Atunci când comunicăm, trebuie să ne focalizăm deci pe comunicarea intrapersonală a celuilalt (comunicare cu propria persoană), să-i cunoaştem modul de a percepe ceea ce noi tocmai am exprimat pentru ca mesajul nostru să fie bine direcţionat.

Pentru a observa importanţa acestei alocări a mesajului în funcţie de omul concret din faţa noastră, să ne gândim doar că acelaşi lucru este perceput în mod diferit de persoane cu diferite ocupaţii/profesiuni. Astfel, atunci când priveşte un curs de apă învolburat, un pictor va spune: „Ce peisaj minunat, ce desfăşurare a forţelor naturii, ce de nuanţe"; un salvamar va reacţiona însă astfel: „Ce pericol, dacă cineva ar cădea acum în apă, ce dificil ar fi de salvat..."; un hidroenergetician: „Ce irosire de energie, cum aş putea capta toată această forţă?" etc. Iată că, atunci când comparăm diversele percepţii despre realitatea care ne înconjoară, vom vedea că nici o altă persoană nu vede această realitate în exact aceeaşi manieră ca noi. Totuşi, chiar dacă modul în care vedem realitatea ţine de experienţa noastră în acel domeniu, este evident că orice nouă confruntare cu experienţa tinde să reconfirme, dar şi să modifice modul în care vom percepe data următoare situaţia de comunicare.

Pornind de la acest aspect individual putem lesne intui importanţa pe care o are comunicarea ca factor organizaţional. Spre exemplu, în ceea ce priveşte managementul, comunicarea în organizaţie este esenţială pentru eficacitatea întregului proces managerial. Managerul recepţionează o multitudine de mesaje din surse variate, informaţii care sunt fie oprite de către sine, fie prelucrate şi folosite de către sine, fie trimise către alte surse, în forma iniţială sau în altă formă. În sistemele organizaţionale, „poziţiile manageriale pot fi descrise ca nişte centre de comunicare" (Longenecker, 1969, p. 491).

1. Formele comunicării

În funcţie de multiple criterii, comunicarea este privită în literatura de specialitate sub raportul mai multor forme. În această prezentare ne vom opri însă doar asupra criteriului codului folosit (comunicare verbală şi nonverbală) şi statutului interlocutorilor (comunicare verticală şi orizontală), considerând că acestea sunt utile şi directe în cercetarea şi îmbunătăţirea câmpului de comunicare din compania dumneavoastră.

Cu privire la primul criteriu, cel al codului folosit, ne putem întreba de ce este important să cunoaştem cum trebuie să comunicăm dacă tot comunicăm ceva. Iată de ce am preluat un inventar care ne sugerează câteva dintre motivele după care am putea considera necesară folosirea comunicării verbale sub evantaiul larg de subforme pe care le putem întâlni - comunicarea scrisă, comunicarea orală faţă în faţă sau la telefon (caz specific în care apar unele schimbări în atitudinea faţă de comunicare):

Tabelul 21. *Metode diferite de comunicare şi motivele lor (după Roberts şi Hunt, 1991)*

Câteva motive pentru comunicarea în scris	– când comunicarea implică un număr mare de persoane privind aceeaşi temă – când documentaţi o recomandare, o analiză, alt set de fapte – când pur şi simplu e mai convenabil (fie dictând memo-uri, note, fie din dificultatea de a vedea persoanele din cauza programului, distanţei, timpului disponibil) – când este necesară o formalizare mai mare (datorită etichetei, conţinutului emoţional, din consideraţii legale) – când comunicarea *„face to face"* imediată nu e necesară pentru asigurarea că mesajul a fost înţeles
Câteva motive pentru comunicarea prin telefon	– când e mai convenabilă – când viteza comunicării este esenţială – când nu este nevoie să fie vizualizate anumite materiale – când aveţi nevoie de schimbarea de informaţii, dar comunicarea vizuală nu este necesară din motive de confidenţialitate

Câteva motive pentru comunicarea orală (faţă în faţă)	– când mesajul, prin complexitatea sau conţinutul său sensibil la interpretări, are nevoie de feedback şi interacţiune – când doriţi să ataşaţi o mai mare importanţă şi semnificaţie mesajului – când sunteţi nesigur în legătură cu mesajul şi aveţi nevoie să „vă direcţionaţi pe parcurs" – când doriţi să acordaţi receptorului comunicării mai multă atenţie, în condiţiile în care mesajul nu este la fel de important – când doriţi să creaţi o comuniune cu interlocutorul pentru a împărţi o idee sau un proiect

Din cele prezentate anterior desprindem ideea adecvării metodelor de comunicare în funcţie de situaţie. Este necesar ca fiecare manager să se gândească prin ce modalitate se face mai bine înţeles de către subordonaţi. La fel de importantă este necesitatea îmbinării diferitelor modalităţi de comunicare, nu reducerea la un singur stil, preferat de manager, dar poate nu cel mai potrivit pentru toţi subordonaţii. Multe studii arată că o „combinare a metodelor scrise şi orale de comunicare este mai eficientă" (Luthans, 1985, p. 435). Aceeaşi sursă atrage atenţia asupra unei eficienţe mai bune a metodelor de comunicare orală decât a celor scrise, ceea ce a condus, în organizaţiile moderne, ca training-ul în aria comunicării să tindă să se centreze mai degrabă pe cea orală şi nonverbală. Totuşi, nu trebuie neglijat impactul pe care comunicarea scrisă poate să-l aibă în interiorul firmei, dar şi în afara ei în multe dintre cazuri.

Comunicarea scrisă posedă un număr însemnat de avantaje de care trebuie să ţinem seama: durabilitatea în timp în raport cu forma orală a comunicării; textul scris poate fi văzut/citit de mai multe persoane; poate fi citit la un moment potrivit şi poate fi recitit etc. Paşii în comunicarea scrisă sunt similari celor din structurarea unui discurs: avem o fază de pregătire (stabilire a obiectivelor, a rolului şi a audienţei – cei care vor citi textul –, a punctelor-cheie pe care doriţi să le reţină aceştia din urmă) şi o fază de redactare (în primul rând, ideile principale sunt dezvoltate urmărind o serie de indicatori: claritatea, credibilitatea, conciziunea etc.; în al doilea rând, sunt folosite cele trei părţi ale unei redactări: o introducere care pregăteşte cititorul, un cuprins care

reprezintă partea fundamentală ce face posibilă atingerea obiectivelor şi o încheiere care evidenţiază concluziile).

Pentru a îmbunătăţi eficienţa comunicării verbalizate în general, Hybels şi Weaver (1989) recomandă să ne focalizăm atenţia asupra următoarelor idei:

1. Ce dorim să comunicăm? Chiar dacă răspunsul pare simplu, nu trebuie să omitem faptul că de multe ori pornim o comunicare înainte de a fi reflectat îndeajuns la totalitatea ramificaţiilor pe care comunicarea noastră le poate întinde în percepţia celuilalt.
2. Cum dorim să o facem? Mai precis, ce limbaj vom folosi, limbaj direct adaptat publicului-ţintă (în unele cazuri, nu vom comunica la fel cu colegii din alte departamente ale firmei şi cu clienţii).
3. Cui ne adresăm? Emiţătorul va ţine seama de experienţa anterioară directă a publicului cu astfel de mesaje.

Un alt factor care reprezintă un element legat de comunicarea orală, dar care o influenţează prin legătura sa cu aria comunicării nonverbale, este paralimbajul. Atunci când vorbim, tindem să nu băgăm în seamă modul în care o facem: cât de tare sau de încet vorbim, de rar sau de repede, dacă facem pauze etc. Toate aceste caracteristici ale mesajului transmis reprezintă paralimbajul. Pentru a lua doar un exemplu ilustrativ, ne amintim că, în anul 1965, Kasl şi Mahl au arătat că, dacă ne aflăm într-o stare puternic emoţională (furie sau îngrijorare), vom face în vorbire mai multe greşeli de exprimare, ne vom bâlbâi sau vom face mai multe pauze urmate de sunete ca „ăăă" decât facem de obicei. Interlocutorul nostru va resimţi aceste elemente şi va reacţiona la ele. Paralimbajul are un rol deosebit în situaţiile în care alte elemente nonverbale nu sunt implicate: să luăm exemplul vorbirii la telefon (ceea ce se cheamă eticheta telefonică) a unui agent de vânzare cu un client necunoscut. Agentul este o voce pentru clientul în cauză. Imaginea pe care acesta o va asocia va depinde de o manieră definitorie de folosire a paralimbajului.

Viteza cu care vorbim nu reprezintă o valoare dată; astfel, nu există un anumit ritm al expunerii care ar face comunicarea eficientă. Un bun comunicator va şti să varieze această viteză în funcţie de receptorii mesajului şi de mesajul propriu-zis. De obicei, la începutul expunerii se foloseşte un ritm mai lent, de introducere, care creşte în intensitate pentru a ilustra mai bine importanţa sau dinamismul miezului mesajului. Problema de comunicare pe care o poate ridica viteza vorbirii ca indicator

de paralimbaj este ceea ce se regăseşte în literatura de specialitate sub titulatura de *asimilare* (vezi şi Ross, 1986). Asimilarea presupune că anumite cuvinte dintr-o frază tind să fie unite în exprimare într-un flux de comunicare, lucru care face dificilă înţelegerea. Pe de altă parte, durata sunetelor şi cuvintelor în mod normal variază în funcţie de stările pe care le avem: în general, folosim tonuri de durată mai scurtă atunci când exprimăm supărarea şi prelungim aceleaşi tonuri atunci când exprimăm sentimente ca iubirea; această variabilitate a duratei tonurilor în cuvinte tinde să fie legată de funcţionalitatea paralimbajului în comunicare.

Înălţimea sau scăderea tonului şi volumul reprezintă la rândul lor factori variabili (între câteva limite, în sensul că un ton ridicat poate să sune neplăcut/strident, iar un volum prea scăzut poate să oblige ascultătorul la un efort suplimentar care să limiteze perioada de timp în care poate să dezvolte o atenţie maximă); astfel, anumite părţi ale mesajului pot fi subliniate prin aceste variaţii de ton şi de volum.

Când toţi aceşti factori sunt adiţionaţi cuvintelor, ei pot schimba înţelesul a ceea ce dorim să transmitem. Albert Mehrabian a estimat că o pondere de 39% din înţelesul comunicării este afectată de paralimbaj (ceea ce este, trebuie să recunoaştem, un procent imens pentru o firmă care îşi doreşte ca agenţii ei să convingă eventualii cumpărători).

Impactul pe care paralimbajul îl are asupra comunicării reprezintă doar o mică parte din aria mult mai extinsă pe care comunicarea nonverbală (exprimată într-o definiţie simplă/de lucru ca fiind comunicarea în afara cuvântului) o poate avea în ansamblul comunicării organizaţionale.

Baron şi Byrne (1987, pp. 40-43) au identificat patru canale bazale în comunicarea nonverbală:

1. Expresiile feţei: autorii îl citează pe oratorul roman Cicero potrivit căruia „chipul este oglinda sufletului". Astfel, oameni din diferite colţuri ale globului au expresii faciale similare atunci când exprimă diferite emoţii: surpriză, frică, supărare, bucurie etc.
2. „Limbajul" ochilor (contactul vizual): Knapp, Kendon sau Argyle, Ingham, Aikens şi McCallin (*apud* Roberts, Hunt, 1991; Hayes, Orrell, 2003) susţin ideea potrivit căreia contactul vizual serveşte la patru funcţii majore:
   a) regularizează fluxul informaţional (spre exemplu, când dorim să încheiem comunicarea proprie, privim interlocutorul într-un mod care să-i sugereze că este rândul său să se exprime);

b) monitorizează feedback-ul (este interesant de amintit disconfortul încercat la discuţia cu cineva care poartă ochelari cu lentile întunecate, deoarece pierdem accesul la un mare număr de informaţii rezultante ale interacţiunii dintre noi şi acea persoană);
c) exprimă emoţiile (într-un studiu efectuat de către Hess, subiecţii trebuiau să privească fotografiile unor femei, fiecare fotografie executată în două exemplare – un exemplar era identic cu realitatea/neprelucrat, în celălalt pupilele erau retuşate, părând mărite; subiecţilor li se cerea o estimare a fotografiilor din perspectiva atractivităţii, cercetătorul observând că persoana din fotografia retuşată trecea ca fiind mai atrăgătoare decât perechea ei);
d) indică natura relaţiilor interpersonale (în anul 1972, Ellsworth *et al.* au efectuat un interesant studiu asupra unor şoferi ce se opreau la o intersecţie – cei care erau fixaţi prin contact vizual de către o persoană aflată după un colţ ieşeau mult mai rapid din intersecţie decât cei care nu erau priviţi de nimeni în mod deosebit; astfel, contactul vizual poate să devină inconfortabil pentru cei care sunt subiecţii acestei activităţi). Justificarea unei asemenea atitudini constă în concluziile multiplelor cercetări care au demonstrat că faţă de o persoană necunoscută, căreia nu i te adresezi, una-două secunde reprezintă timpul permisibil în menţinerea contactului vizual. Limbajul ochilor ne poate arăta foarte multe despre o persoană. Spre exemplu, Richard Bandler şi John Grinder (*apud* Gamble, Gamble, 1993, p. 110) au sugerat că oamenii se uită într-o direcţie (în partea stângă) când încearcă să-şi amintească ceva şi în altă direcţie când încearcă să inventeze ceva (în partea dreaptă).

3. „Limbajul" trupului (gesturi, mişcări, poziţii) reprezintă o sursă importantă de informaţii în special pentru specialistul în recrutare sau trainer, care caută să obţină astfel o bază informaţională şi de feedback extrem de importantă. Gamble divide limbajul trupului în două subsisteme: postura şi gesturile. Totuşi, se cuvine să remarcăm că, în practică, acestor informaţii nu trebuie să le fie absolutizată valoarea de adevăr şi ele trebuie interpretate în context şi sistemic (spre exemplu, un cursant care stă cu braţele încrucişate pe piept poate sugera o poziţie de închidere faţă de interlocutor, dar poate că este pur şi simplu frig în sala de curs).

4. Contactul fizic poate să ne sugereze un evantai extrem de larg de factori care conduc la afecţiune, dependenţă, agresivitate, dominanţă etc. în interrelaţionările persoanelor cu care venim în contact, definind statusul acestora. În acelaşi timp, şi alte caracteristici exterioare limbajului trupului pot să facă parte integrantă din comunicarea nonverbală susţinută de această formă: este vorba despre îmbrăcăminte, despre machiaj, despre parfumul folosit etc. Spre exemplu, gândiţi-vă cum vă îmbrăcaţi dacă mergeţi la o întâlnire de afaceri, la o întâlnire cu prietenii, la o întâlnire cu iubita/iubitul. Variază modurile de a vă alege îmbrăcămintea şi în ce fel? Mai mult decât atât, unii autori dezvoltă această arie a nonverbalului la toate lucrurile care ne reprezintă într-un fel: astfel, şi mobilierul pe care îl avem în casă sau la birou, ca şi aranjamentul acestuia pot fi considerate mesaje nonverbale.

Un alt indicator al comunicării nonverbale este *timpul*. Referitor la importanţa timpului în modul în care comunicaţi ceva, gândiţi-vă doar la modalităţile pe care le alegeţi pentru a ajunge la o întâlnire: la timpul potrivit, mai devreme sau mai târziu decât ora programată? Toate acestea comunică ceva. Punctualitatea este o formă importantă de comunicare prin timp. O metaforă este des întâlnită în managementul timpului: dacă cineva spune că a întârziat doar „cinci minute" la o şedinţă în care a făcut zece oameni să aştepte, aceasta înseamnă că i-a făcut pe toţi aceştia să piardă câte cinci minute, ceea ce poate însemna, prin însumare, că a risipit de fapt cincizeci de minute de timp productiv.

O dimensiune a comunicării nonverbale care are un impact specific în interiorul organizaţiilor este studiul *spaţiului* ca act de comunicare. Oamenii îşi definesc în firmă anumite spaţii a căror încălcare o consideră de neacceptat: ne aflăm în faţa conceptului de teritoriu. Joseph DeVito (1988) distinge trei tipuri majore de încălcare a teritoriului, încălcare care nu numai că va condiţiona comunicarea viitoare, dar este ea însăşi un act de comunicare: violarea teritoriului (când cineva intră într-un teritoriu fără a avea permisiunea de a intra – un coleg care intră în biroul nostru fără să ne ceară voie), invazia (presupune nu doar violarea unui teritoriu, dar şi producerea unor schimbări prin aceasta – părinţii care intră în camera copilului şi îi fac curat în lucruri) şi contaminarea (atunci când cineva fumează într-o cameră în care se mai află şi alte persoane fără a avea permisiunea acestora).

Nu doar teritoriile condiţionează modul în care noi comunicăm. Într-un fel, un tip de teritorii le purtăm tot timpul cu noi: este vorba despre o anumită distanţă în interiorul căreia ne simţim mai confortabil atunci când interacţionăm cu o anumită persoană. Edward T. Hall a observat că există o diferenţă între distanţa intimă (0-0,5 metri), distanţa personală (1-1,5 metri), distanţa socială (1,5-4 metri) şi distanţa publică (aproximativ 4 metri), distanţe pe care oamenii le definesc în funcţie de prezenţa interlocutorului.

Observarea distanţelor folosite poate indica tipul şi intensitatea relaţionării dintre o persoană şi altele. Astfel, de exemplu, un manager care rămâne după biroul său în momentul în care vă invită să comunicaţi ce aveţi de spus presupune mai degrabă o distanţă formală, pe când faptul de a vă invita la o discuţie în două fotolii poate arăta mai degrabă o discuţie partenerială. Cu cât cunoaştem o persoană mai bine, cu atât ne permitem o discuţie într-un spaţiu mai personalizat. Joseph DeVito (1988) vorbeşte despre mai multe elemente care dezvoltă influenţă asupra spaţiului ca act de comunicare:

a) statusul – persoanele care au statusuri egale/echivalente menţin, de obicei, o distanţă mai mică între ele decât persoanele care au statusuri inegale (gândiţi-vă la alăturarea a doi manageri ai unei întreprinderi, apoi a unuia dintre aceştia şi a portarului întreprinderii; veţi observa că distanţa care este folosită este diferită între cele două cazuri). De altfel, influenţa statusului este elocventă şi în privinţa altor dimensiuni ale comunicării nonverbale;
b) cultura – spaţiul folosit diferă de la cultură la cultură;
c) contextul – de obicei, cu cât spaţiul general în care se situează două persoane este mai mare, cu atât distanţa dintre ele poate fi mai redusă şi invers (de obicei, două persoane care se întâlnesc păstrează pe stradă o distanţă mai redusă decât în interiorul unui apartament, deoarece, cu cât spaţiul general este mai extins, cu atât simţim nevoia de a avea control asupra acestuia);
d) natura problemei discutate – este de la sine înţeles că, dacă discutăm probleme personale sau secrete, distanţa va fi mai redusă decât dacă discutăm probleme impersonale, de interes general;
e) sexul şi vârsta – cercetările arată că, de obicei, femeile stau mai aproape una de alta decât bărbaţii, iar distanţa dintre două persoane de sex opus este mai mare; copiii stau mai aproape unii de alţii decât adulţii etc.;

f) evaluarea pozitivă şi negativă – distanţa este de obicei mai mare când oamenii se percep negativ unul pe celălalt şi scade pe măsură ce au sentimente pozitive reciproce.

Gamble (în Gamble, Gamble, 1993) vorbeşte despre trei tipuri de spaţiu: informal (foarte mobil, care permite să ţinem persoanele la distanţă sau permite apropierea acestora); semifix, care creează o anumită distanţă (plante, scaune, birouri şi alţi itemi mobili) şi dispune participarea (într-un restaurant, scaunele sunt faţă în faţă pentru ca oamenii să poată conversa; biroul unui şef nu are de obicei un scaun în faţă pentru a limita discuţia şi a o promova doar dacă respectivul şef doreşte să iasă de după birou, iar în sala de aşteptare într-un aeroport sau o gară scaunele sunt aşezate în linie deoarece interacţiunea este mai puţin nimerită, fiind de presupus că se află acolo oameni care nu se cunosc unii pe ceilalţi şi nici nu stau mult unul lângă celălalt); spaţiul fix constă în obiecte relativ permanente care formează mediul nostru înconjurător (pereţi, uşi, străzi etc.).

Un alt aspect important al comunicării este *metacomunicarea*. Aceasta se referă mai degrabă la un nivel sugerat decât la unul clar, direct. Judith Martin (*apud* Hybels, Weaver, 1989, p. 96) face un inventar al mesajelor metacomunicaţionale dintre care reţinem: „Sună-mă" – poate însemna, spre exemplu, „Nu mă plictisi acum, o să vorbim altă dată"; „Te sun eu" poate însemna „Nu mă suna tu"; expresia „Nu vreau să spun decât/În realitate am vrut să spun" poate însemna „Am să te insult acum". La exemplele propuse putem adăuga multe altele, întâlnite în practica de zi cu zi: „Apreciez asta, dar..." poate însemna „Nu apreciez asta"; „Sincer îţi spun" se poate traduce prin „Te mint"; „Vă răpesc doar cinci minute" ascunde „Am de gând să stau cel puţin o jumătate de oră"; „O să încerc" poate însemna „Nu voi reuşi"; „După umila mea părere" ascunde „Priveşte cât de deştept sunt" etc. Evident că este deosebit de dificil în a distinge un mesaj direct de sensul lui metacomunicaţional. Aceasta mai ales pentru că, aşa cum afirmă DeVito (1988, p. 142), „orice comportament (de comunicare – n.n.) verbal sau, la fel de bine, nonverbal poate fi metacomunicaţional".

Privind un al doilea criteriu relevant pe care îl aminteam la începutul capitolului, cel al fluxului de comunicare în organizaţie, putem deosebi comunicarea verticală (în ambele sensuri, ascendentă şi descendentă) de comunicarea orizontală.

Comunicarea descendentă care are ca punct de plecare (iniţiator) pe managerul ce se adresează subordonaţilor săi ; aşadar, se desfăşoară de la eşaloanele superioare către cele inferioare. Prin acest tip de comunicare managerul îşi poate exercita funcţiile specifice (planificare, coordonare, organizare, control etc.) : comunicarea obiectivelor pe termen lung şi scurt, modul dorit de organizare a activităţii, transmiterea deciziilor luate şi a procedurilor prin care vor fi puse în practică, evaluările asupra activităţii şi acţiunile ameliorative ce vor avea loc ş.a.m.d. Se realizează astfel comunicarea obiectivelor, „îndoctrinarea" angajaţilor cu elemente privind misiunea şi valorile organizaţiei, activităţile zilnice, săptămânale, lunare sau trimestriale, feedback privind activitatea etc. O comunicare descendentă eficientă asigură nu doar coordonarea şi controlul subordonaţilor la nivelul organizaţiei/activităţii, ci, totodată, relaţionează diferite niveluri ierarhice în funcţie de nevoile existente.

Avantajele comunicării descendente sunt sintetizate după cum urmează de către D. Torrington şi L. Hall (1991, p. 135) :

- permit deciziilor luate de manageri să se transforme în fapte prin subordonaţi ;
- se asigură că acţiunea este consistentă şi coordonată ;
- costurile sunt reduse pentru că se fac mai puţine greşeli ;
- poate stimula o influenţă mai mare din partea angajaţilor, ceea ce conduce la servicii mai bune către clienţi (*cf.* Parsloe, 1980) ;
- din toate acestea pot apărea o eficienţă şi profitabilitate mai mare.

În mod tradiţional, managerul se concentrează în special asupra comunicării de directive şi proceduri organizaţionale. Conform lui Longenecker (1969, p. 433), „comunicarea manager – subordonat referitoare la evaluarea performanţelor şi informarea asupra motivelor din care trebuie îndeplinite anumite sarcini a fost extrem de neglijată". În situaţiile în care subordonatul nu are prea multe informaţii în afară de ordinul de a realiza anumite activităţi, el se află pe o poziţie de simplu executant, poziţie care poate fi deosebit de frustrantă în anumite cazuri şi cu impact organizaţional negativ. Componentele afectiv-motivaţionale nu trebuie neglijate de către manager.

Un aspect deosebit de important este supralicitarea iniţiativei subordonaţilor de a iniţia comunicarea cu managerul direct. Conform lui

S. Rossen (1975, p. 201), managerii „superaccentuează rolul autoinvitării la discuţii a subordonaţilor". Aşadar, managerii ar trebui să fie ei cei care iniţiază discuţiile şi să nu le lase să se desfăşoare la întâmplare, doar când solicită subordonatul.

Jablin şi Putnam citează o serie de cercetări care demonstrează că „relaţia de comunicare dintre nou-venit şi manager sau supervizor în etapa de asimilare organizaţională este un factor crucial al asimilării organizaţionale, aceştia din urmă servind ca model de rol" (Jablin, Putnam, 2001, p. 778). În organizaţii puternic formalizate, în situaţiile în care există subordonaţi noi la locul de muncă sau în care angajaţii ştiu că managerul este încărcat cu sarcinile de muncă proprii, în cazurile în care şeful are o personalitate puternică şi fermă, pot apărea reţineri din partea subordonatului de a iniţia relaţionări cu managerul chiar în situaţiile în care are nevoie de comunicare, de îndrumare. Din acest motiv, un manager care doreşte să aibă rezultate foarte bune în ceea ce priveşte activitatea subordonaţilor va iniţia contacte relativ dese, în cazul noilor angajaţi, iar în cazul angajaţilor care s-au obişnuit cu organizaţia, respectiv procedurile, regulile etc., o strategie de lucru care să nu îngrădească accesul la feedback ori de câte ori acesta este necesar.

Totodată, managerul trebuie să dedice timp pentru a vedea dacă subordonaţii au înţeles mesajul corect. Acest aspect face parte dintr-o problematică mai largă referitoare la abilitatea managerului de a alege exact acea manieră de comunicare care poate da mai multe rezultate. De altfel, atunci când avem de-a face cu o acţiune de schimbare la nivel organizaţional, feedback-ul în comunicarea descendentă este vital; Garrett observă că cea mai bună scuză pentru neimplicarea în schimbare poate fi formulată în urma unei comunicări descendente ineficiente: „Nimeni nu mi-a spus ce se întâmplă" (Garrett, în Davies, Ellison, 1999, p. 111), va spune angajatul.

Iată că, nu în ultimul rând, trebuie să acordăm atenţie percepţiei comunicării de către subordonaţi. Rossen (1975, p. 202) ne atenţionează asupra unei probleme care poate apărea în comunicarea descendentă: „Subordonatul tinde să vadă comunicarea care vine de la manager (de regulă cea scrisă) ca având indicatori ai insatisfacţiei". Conform „unui studiu cu 2.000 subiecţi din opt companii, s-a descoperit că majoritatea subordonaţilor consideră că ar avea probleme dacă ar vorbi managerilor. Ei, de asemenea, cred că cel mai bun mod de a câştiga o promovare este

să fii de acord cu managerul" (Rossen, 1975, p. 202). Din această cauză, dar fără să fie acesta singurul motiv, comunicarea ascendentă are o anumită particularitate care depinde într-o măsură foarte mare de percepţiile subordonatului ; iată de ce elementele pozitive trebuie reliefate în aceeaşi măsură ca şi cele negative.

Comunicarea ascendentă se desfăşoară de la subordonat (ca iniţiator) către manager (ca receptor) ; fiind la polul opus comunicării descendente, aceasta se desfăşoară de la poziţiile ierarhice inferioare către cele superioare.

Astfel, rolul comunicării ascendente este acela că asigură feedback-ul de la subordonaţi către manageri. Efectele unei asemenea comunicări sunt însemnate, atât asupra productivităţii, cât şi asupra climatului de lucru. Fără informaţii de la subordonaţi, managerii nu ar avea la dispoziţie datele necesare desfăşurării muncii lor şi nici nu ar avea informaţii despre modul de îndeplinire a sarcinilor de către angajaţi, de rezolvare a problemelor întâmpinate de către aceştia din urmă. În lipsa comunicării ascendente, problemele se acutizează şi sunt mai greu de rezolvat ; iată de ce existenţa unui canal deschis de la angajaţi către manager este un factor vital pentru organizaţie. Din păcate, comunicarea ascendentă rămâne o arie problematică, poate şi din cauză că este îndeobşte neglijată în practica organizaţională.

Aşa cum aminteam mai sus, în imensa lor majoritate, subordonaţii au percepţia clară că depind de managerul lor în păstrarea locului de muncă şi în obţinerea unor promovări ; acest fapt distorsionează comunicarea subordonaţilor cu managementul, iar distorsiunea acţionează în dublă direcţie : de la omisiunea elementelor care ar putea avea un impact negativ la strategiile dezvoltate de către unii angajaţi de a transmite, alături de informaţiile necesare, şi elemente favorabile despre propriile persoane.

Un aspect diferit este reprezentat de situaţia în care subordonatul omite în mod voit anumite fapte pentru a nu fi acuzat de incompetenţă sau de nerealizarea obiectivelor. Este o diferenţă destul de mare între adaptarea comunicării astfel încât să te expui într-o lumină favorabilă, dar mult mai grav este să ascunzi fapte sau situaţii care te dezavantajează. Un manager eficient va analiza situaţiile de comunicare, va observa modelele de comunicare cu fiecare subordonat şi modul în care ele se repetă, astfel încât apariţia unor eventuale distorsiuni să nu afecteze negativ rezultatele.

Un alt aspect al dinamicii relaţiilor manager – subordonat este determinat de percepţia subordonatului conform căreia managerul este o persoană extrem de importantă, cu foarte multe probleme de rezolvat, care nu trebuie deranjată. Această percepţie, cum că managerul ar fi inabordabil pentru aspecte relativ insignifiante, duce la acumulări de probleme în ceea ce priveşte munca subordonatului sau, cel puţin, la rezolvarea problemelor fără „sprijin" din partea şefului direct. Dacă în multe cazuri nu apar probleme pentru că subordonatul cunoaşte anumite procedee uzitate, în cazul nou-veniţilor în organizaţie consecinţele pot fi mai serioase: întârzieri, rezolvări de probleme care nu corespund standardelor organizaţiei sau procedurilor şi practicilor organizaţiei. De aceea, un manager modern trebuie să acorde atenţie suficientă subordonaţilor, evitând să adopte o politică pasivă, să aştepte să se producă de la sine comunicarea sau subordonatul să vină la el ori de câte ori are probleme.

Potrivit lui Rossen (1975, p. 202), fără o comunicare deschisă cu subordonaţii „s-ar pierde o sursă importantă pentru inovare şi îmbunătăţiri", situaţie care nu trebuie încurajată de organizaţie şi manageri; în acelaşi timp, un alt obiect de analiză a unei comunicări eficiente vizează canalele deschise de manageri (gradul în care acestea sunt potrivite şi încurajează comunicarea). Este dezirabil ca într-o anumită măsură subordonaţii să aibă voie a folosi canale directe, precum comunicarea de tip faţă în faţă sau chiar prin telefon, deoarece doar comunicarea în scris către manager (rapoarte scrise, e-*mail*) poate să nu fie suficient de stimulatoare pentru subordonaţi.

Iată de ce motivele pentru care Torrington şi Hall (1991, p. 135) consideră importantă comunicarea ascendentă se dezvoltă şi drept funcţii-cheie ale câmpului de fenomene investigat; astfel, comunicarea ascendentă:

- ajută managerii să înţeleagă problemele profesionale ale subordonaţilor şi grijile lor personale;
- îl ajută pe manager să ţină legătura cu atitudinile şi valorile subordonaţilor;
- poate alerta managerii în privinţa problemelor potenţiale;
- poate asigura managerilor soluţii funcţionale;
- poate asigura informaţii necesare în luarea deciziilor;
- îi ajută pe subordonaţi să participe şi să contribuie la rezolvarea problemelor, crescându-le motivaţia;
- asigură feedback asupra comunicării descendente şi idei asupra îmbunătăţirii ei.

Comunicarea orizontală se referă la mesajele trimise de la egal la egal, de la acelaşi nivel ierarhic (manager către manager, muncitor către muncitor); acest tip de comunicare facilitează împărtăşirea înţelegerii unor fenomene, metode şi probleme, dezvoltă satisfacţia angajaţilor în legătură cu locul de muncă. Pe de altă parte, un avantaj al comunicării orizontale – prin contrast cu cea verticală – se referă la faptul că motivaţia membrilor de a-şi împărtăşi informaţia şi ideile tinde să fie naturală şi puternică deoarece nici o autoritate a răspunsului corect nu este aşteptată să apară imediat. Un tip aparte de comunicare orizontală este reprezentat de comunicarea serială; aceasta se referă la mesajele trimise de-a lungul unor şiruri de oameni (spre exemplu, am auzit ceva şi spunem mai departe unui prieten, acesta spune altui cunoscut ş.a.m.d.). Problemele comunicării seriale sunt cele ale apariţiei zvonurilor; conform lui Gordon Allport şi Leo Postman, este vorba despre următoarele aspecte: reducerea numărului de detalii prin retransmiterea mesajului (deoarece simplificarea face mai uşoară transmiterea spre o altă persoană) poate să modifice conţinutul acestuia; în al doilea rând, în timp ce la unele detalii se renunţă, alte detalii devin mai puternice, sunt intensificate (este vorba despre acele detalii care sunt importante pentru fiecare transmiţător în parte); apoi, are loc asimilarea, care se referă la tendinţa de a reconstrui mesajul pe care-l primim în perspectiva propriilor atitudini, prejudecăţi, necesităţi şi valori. Trebuie remarcat că importanţa fluxului comunicaţional în organizaţie este delimitată şi de prezenţa încărcării informaţionale a individului ce vine în contact cu mai multă informaţie decât oricând de-a lungul istoriei personale, informaţie pe care acesta trebuie să o selecteze în direcţia luării în considerare sau omiterii sale. Din păcate, în viaţa organizaţiei rămâne prea puţin timp pentru ca informaţia să fie asimilată, să fie interiorizată şi să i se găsească un loc şi rol utile.

2. Bariere de comunicare şi optimizarea comunicării

Atingerea obiectivelor organizaţionale poate eşua dintr-o multitudine de motive; un câmp de relaţii extrem de productiv în direcţia apariţiei unor asemenea motive îl reprezintă barierele comunicaţionale. Datorită importanţei acestora din urmă, ne vom focaliza în continuare pe evaluarea factorilor care conduc la perturbări ale comunicării în organizaţie. Wilcox,

Ault şi Agee (1989, pp. 200-202), referindu-se la mesaj ca element central al comunicării, spun că receptorul poate, spre exemplu, „să-l amplifice pe acesta, să-l interpreteze în mod greşit sau să-l ignore" ; aceste operaţiuni, spun autorii, poartă numele de *autoselecţie* şi *autopercepţie*. Barierele care se desprind direct dintr-o astfel de perspectivă pot include, spre exemplu, următoarele elemente : fonduri experienţiale (*background*) divergente ale participanţilor ; diferenţe educaţionale ; diferenţe de interes privitor la mesaj ; diferenţe privind nivelul de inteligenţă ; lipsa respectului reciproc ; diferenţă de vârstă, sex, rasă sau clasă socială ; diferenţe în stăpânirea limbajului ; lipsa abilităţilor de ascultător/receptor ; închidere în ceea ce priveşte fondul informaţional etc.

Vedem deci că sfera factorilor de blocaj în comunicare tinde să fie distribuită pe un evantai foarte larg ; iată de ce în continare vom recurge la gruparea acestor factori de blocaj în funcţie de o serie de criterii care îi definesc.

2.1. *Bariere de comunicare de natură organizaţională*

2.1.1. Diferenţele ierarhice în organizaţie

În primul rând, trebuie să conştientizăm un aspect evident, care nu are însă consecinţe la fel de evidente : diferenţele poziţiilor în ierarhie. Aceste diferenţe atrag percepţii diferite ale problemelor organizaţionale şi tratarea, respectiv ponderarea diferită a problemelor care apar. Conform lui Longenecker (1969, p. 499), fiecare grup – managementul, respectiv forţa de muncă – „tinde să recepteze cu coloratura propriului punct de vedere situaţiile organizaţionale". După Buchanan (*apud* Longenecker, 1969, p. 499), managerii şi forţa de muncă se consideră în tabere opuse, competitive şi în „încercarea fiecărui grup de a influenţa celălalt grup tendinţa va fi de creştere a implicării în grupul propriu şi de intensificare a rejectării celorlalţi". Până la un anumit punct este de înţeles această atitudine de opoziţie între cele două categorii.

De multe ori, managerii au mai multe informaţii formale despre proiecte ale organizaţiei. Subordonaţii, pe de altă parte, nu deţin informaţii privitoare la motivaţiile în urma cărora se realizează acestea, iar, în plus, ei pot înlocui informaţiile obiective lipsă cu informaţii incorecte, zvonuri, informaţii care sunt denaturate într-o proporţie mare. Astfel, rolurile pe care le deţinem în organizaţie ne pot conduce la distorsionări

în comunicare şi percepţia faptelor din organizaţie pentru că indivizii interpretează informaţiile în funcţie de propria lor poziţie în organizaţie. Poziţia şi rolul în organizaţie furnizează cadrul de referinţă în interpretarea mesajelor primite.

2.1.2. Bariere fizice

În al doilea rând, există barierele fizice, care stopează contactele umane, atrăgând după sine diminuarea volumului comunicării. Distanţele fizice mari între manageri şi subordonaţi sunt motive suficiente pentru o comunicare discontinuă, sincopată. Este de la sine înţeles că, atunci când biroul managerului se află la o oarecare distanţă sau accesul la manager este restricţionat de o secretară sau un program strict, o serie de contacte, considerate mai puţin urgente, vor fi uitate sau în cel mai bun caz amânate. O altă barieră fizică este zgomotul (Hybels, Weaver, 1989, p. 11) ca interferenţă care face mesajul să nu fie înţeles sau bine interpretat. Cei doi autori efectuează o distincţie între zgomotele externe care reprezintă elemente ce ne parvin din mediu şi fac mesajul greu de înţeles (spre exemplu, dacă un grup de persoane discută cu voce joasă în timp ce dumneavoastră ascultaţi o persoană care ţine o conferinţă, acest lucru vă poate prejudicia calitatea, dar şi cantitatea ascultării) şi zgomotele interne (cele care apar în mintea atât a emiţătorului, cât şi a receptorului, atunci când aceştia se gândesc sau simt altceva decât elementele care se transmit direct în cadrul comunicării ; spre exemplu, cineva care nu aude ceea ce spune profesorul deoarece se gândeşte la persoana de care este îndrăgostit). Este interesant de observat că uneori zgomotul intern poate fi un factor favorizant al procesului de comunicare, atunci când apare la emiţător sub forma feedback-ului intern.

Dacă apariţia unor astfel de „zgomote" poate fi o barieră prin diminuarea conţinutului informaţional al mesajului, A. Cardon (2002, pp. 114-115) observă că – în mod aparent paradoxal – o barieră în comunicare se poate regăsi la celălalt pol al fenomenului în chiar necesitatea clarificării şi detalierii informaţionale, dusă la exces. El a introdus în rândul jocurilor de manipulare jocul „dicţionar" care este definit de intrarea grupului în discuţii interminabile asupra semnificaţiei fiecărui cuvânt folosit în discuţie. Exemplul dat de către autor este grăitor :

Şeful : – Nu trebuie să mai provocăm întârzieri.
Membru A : – Dar ce înţelegeţi dumneavoastră prin „a provoca" ?

Şeful: – Că trebuie să fim responsabili.
Membru B: – Dar, dacă suntem responsabili, aceasta nu înseamnă că „provocăm".
Şeful: – Trebuie în orice caz să fiţi responsabili de respectarea termenelor.
Membru C: – Ar trebui, de asemenea, să se definească ce se înţelege prin „întârzieri", pentru că nu este prea clar, mai ales dacă se spune că le provocăm etc.

Este evident că eficienţa discuţiei scade dramatic într-o astfel de situaţie.

2.1.3. Deficienţe ale comunicării ascendente

Motivul anterior atrage sublinierea importanţei unui alt factor – bariera ineficienţei comunicării iniţiate de subordonaţi. Astfel, de multe ori, structura organizaţiei sau politica formală pot avea impact negativ asupra comunicării celor două părţi. O structură în care managerii au un număr mare de subordonaţi nu încurajează, prin modul de organizare, iniţiativa comunicării din partea subordonaţilor. Managerul nu are întotdeauna timp atunci când subordonatul are nevoie de ajutor. După mai multe „respingeri", acesta din urmă va încerca pur şi simplu să depăşească singur anumite probleme – astfel pot apărea greşeli care nu vor mai fi remediate la timp. Pe de altă parte, o parte dintre subordonaţi sunt pur şi simplu timizi sau au o percepţie asupra managerului ca fiind extrem de autoritar, motive pentru care, din nou, nu va fi iniţiată comunicarea necesară pentru buna desfăşurare a muncii.

2.1.4. Efecte negative ale reţelei informale de transmitere a informaţiilor. Zvonurile

Comunicarea neoficială, informală înregistrează deopotrivă efecte pozitive şi negative în organizaţie. Credinţa generală este că ea are mai ales efecte negative. Acest lucru nu este în totalitate adevărat, întrucât există cu siguranţă aspecte pozitive: aflarea de informaţii necesare (şi corecte), motivare, susţinere, creşterea unităţii de grup etc. Ne vom opri în acest punct asupra elementelor negative, dăunătoare ale reţelei informale:

- transmiterea de informaţii neadevărate;
- mărirea pauzelor pentru „mici discuţii";

- manipularea unor informaţii pentru avantaje personale;
- interpretări greşite din lipsa unei imagini globale a problemei.

Zvonurile apar mai ales când informaţiile sunt „interesante şi ambigue" (Baron, 1983, p. 330). Informaţiile neinteresante nu se vor difuza prin canale informale, dar cele interesante, chiar neadevărate, vor avea o mare dispersie, înlocuind sistemul oficial de comunicare.

2.1.5. Supraîncărcarea sistemului, distorsiuni, omisiuni

Fluxul informaţional este o problemă a comunicării destul de des întâlnită în organizaţie, fie că este vorba despre lipsa comunicării, fie că apar problemele de la polul opus – supraîncărcarea sistemului. Baron defineşte conceptul de *supraîncărcare informaţională* ca desemnând condiţiile în care o unitate (persoană, comitet) devine împovărată cu prea multe informaţii (Baron, 1983). Din cauza poziţiilor-cheie în organizaţie, care, de regulă, au această „supraîncărcare", apare o încetinire a circulaţiei informaţiilor pentru ca punctele nodale în sistemul comunicaţional să poată procesa informaţiile. Putem concluziona fără a greşi prea mult că încetinirea circulaţiei informaţiei atrage o eficienţă mai mică a organizaţiei.

Rezolvarea problemei supraîncărcării prin mijloace profesioniste poate atrage alte probleme; la o astfel de situaţie conduce încercarea de a filtra informaţiile de către persoane care nu au competenţele necesare şi care nu mai ajung în forma iniţială la destinaţie. Omisiunea este la fel de periculoasă ca orice deviere de la realitate; aceasta, presupunând necomunicarea unei părţi a mesajului, poate favoriza interpretări greşite, mai ales dacă structura organizaţională este lungă şi mesajele circulă mult până când ajung la destinaţie.

2.2. *Bariere de comunicare de natură individuală*

2.2.1. Percepţia evenimentelor

În rândul factorilor individuali care pot produce bariere de comunicare foarte mari este însăşi *percepţia evenimentelor*; ea este rezultatul autoevaluării pe care o face fiecare dintre noi în situaţiile în care se află sau s-ar putea afla. O cercetare în acest sens (Longenecker, 1969, p. 499)

este relevantă pentru subiectul pus în discuţie : într-o organizaţie subiecţii au fost rugaţi să numească o problemă majoră a unei companii care era descrisă în mod general. Poziţia managerială a fiecărui participant a influenţat extrem de mult răspunsurile date : 83% dintre managerii de vânzări au spus că există o problemă legată de vânzări, 80% dintre managerii de producţie au spus că există o problemă de organizare foarte importantă. Este evident, din cele prezentate mai sus, că personalitatea noastră îşi pune amprenta distinctă asupra fiecăreia dintre acţiunile noastre, acestea afectând percepţiile proprii în funcţie de poziţiile pe care le ocupăm şi activităţile pe care le desfăşurăm.

2.2.2. Prezumţiile transmiţătorului

Transmiţătorul face diferite presupoziţii referitoare la contextul comunicării şi la receptorul/receptorii acesteia. În viaţa de zi cu zi, pentru uşurinţa şi rapiditatea interrelaţionării „ne ajutăm" de o serie de stereotipii şi prejudecăţi care, difuzând mesaje inadecvate, nu mai sunt în acord cu realitatea, ci cu aceste presupoziţii false. Astfel, stereotipurile reprezintă şi ele o barieră de comunicare, una importantă, de altfel ; le vom defini drept o reacţie la faptul că este dificil şi, în plus, neproductiv să tratăm fiecare fenomen pe care-l întâlnim drept ceva cu totul nou, tendinţa firească fiind de a-l încadra într-o categorie mai largă în funcţie de anumite caracteristici pe care acesta le are ; „o generalizare despre un grup de oameni care distinge aceşti oameni de alţii" (Myers, 1990, p. 332) sau „tendinţa de a alătura atribute cuiva singur în baza unei categorii în care această persoană a fost plasată" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 119). Baron şi Byrne (1987, pp. 57-59) ne oferă mai multe posibile surse ale construirii stereotipiilor ca bariere într-o comunicare eficientă :

- o primă astfel de sursă poate fi aceea că de multe ori avem tendinţa de a ignora situaţia şi de a aprecia acţiunea în sine a unei persoane fără să o integrăm pe aceasta în contextul care a generat-o ;
- efectul actor-observator presupune că într-un fel apreciem comportamentul altei persoane într-o situaţie (raportând totul direct la persoana în cauză) şi în alt fel acelaşi comportament în exact aceeaşi situaţie, dacă noi suntem cei ce adoptă respectivul comportament ; spre exemplu, atunci când un coleg greşeşte, tindem să credem că

eşecul i se datorează în mare măsură, pe când, dacă acest eveniment ni se întâmplă nouă, probabil vom găsi multe motivaţii exterioare;
- prejudecata „autoservită" presupune că, atunci când primim un feedback favorabil din partea celorlalţi, tindem să legăm acest lucru de cauze interne (ca inteligenţa noastră, buna judecată, atenţia, interesul pentru activitate etc.), dar, când feedback-ul este nefavorabil, atribuim aceasta unor cauze externe (dificultatea sarcinii, spre exemplu).

2.2.3. Ignorarea importanţei receptorului

F. Luthas prezintă una dintre problemele mari ale comunicării, şi anume ignorarea importanţei receptorului (Luthans, 1985, p. 437). El îl citează pe Donald Roberts care, trecând, la rândul său, în revistă o multitudine de articole pe această temă, a extras modalităţile prin care receptorii pot fi afectaţi de fluxul descendent de informaţii:

1. În comunicare, interpretările oamenilor urmează calea minimei rezistenţe.
2. Oamenii sunt mai deschişi la mesajele consonante cu imaginea lor existentă, credinţele lor, valorile lor.
3. Mesajele care sunt incongruente cu valorile proprii tind să producă mai mare rezistenţă decât mesajele care sunt incongruente datorită raţionării logice.
4. Mesajele care facilitează îndeplinirea valorilor sunt acceptate mult mai uşor decât mesajele care nu fac acest lucru.
5. Când oamenii văd că se produc schimbări în mediu, ei sunt mai deschişi la mesajele care apar.
6. Întregul context al comunicării afectează comunicarea; un mesaj interpretat ca fiind congruent cu o situaţie poate fi interpretat ca incongruent în altă situaţie.

2.2.4. Comportamentul defensiv al receptorului

Am menţionat în numeroase rânduri faptul că motivaţiile receptorului pot denatura semnificaţia mesajului primit. Dacă un subordonat îşi va simţi ameninţată poziţia în organizaţie de către un mesaj primit, fie că percepţia sa este corectă sau nu, el va „ridica" bariere de protecţie. În cazul ideal, reacţia subordonatului poate fi corectă, spre rezolvarea problemelor. Există însă şi cazuri în care apărarea poziţiei va însemna

pentru interlocutor distorsiuni şi omisiuni în privinţa retransmiterii conţinutului, deturnări ale sensului, toate cu scopul apărării propriei poziţii.

Comportamentele defensive pot apărea şi la managerii care îşi simt ameninţată poziţia, găsind căi conflictuale de apărare a poziţiei.

2.2.5. Lipsa feedback-ului

Feedback-ul este deosebit de important pentru coerenţa comunicării şi pentru maximizarea efectelor acesteia. Feedback-ul indică nivelul înţelegerii şi acceptării mesajelor, reacţiile receptorului la mesajele transmise. Lipsa feedback-ului poate atrage după sine o serie întreagă de distorsiuni, neînţelegeri care să contribuie la perpetuarea unei comunicări inexacte. Deşi uneori feedback-ul are loc automat, alteori el necesită timp şi efort, incomparabil mai mici decât în cazul în care va fi necesară remedierea ulterioară a altor procese afectate.

2.3. *Optimizarea comunicării*

De fiecare dată când ne-am referit la modul în care anumiţi factori (atât de natură organizaţională, cât şi de natură individuală) pot produce blocaje în comunicare, am făcut apel şi la elementele de eficienţă. Într-adevăr, cele două aspecte (blocaj şi eficienţă) se află într-un echilibru, paradoxal la o primă vedere, fiind dezvoltaţi din aceeaşi tulpină argumentativă.

R. Steers (1988, p. 400) ne propune următoarele modalităţi prin care comunicarea descendentă poate fi îmbunătăţită:

- prezentarea sarcinilor de muncă într-un mod clar fiecărui angajat, astfel încât să se înţeleagă precis ce se aşteaptă de la el;
- explicarea motivelor care au determinat cererea contribuţiei angajatului, astfel încât persoana să înţeleagă sensul efortului său;
- furnizarea frecventă a feedback-ului cu privire la calitatea performanţelor realizate pentru a motiva angajatul în vederea atingerii obiectivelor;
- multiplicarea canalelor de comunicare în vederea creşterii probabilităţii de recepţie a mesajului;
- repetarea mesajelor importante pentru a permite integrarea lor.

Prezentarea sarcinilor într-o manieră clară, explicită este de la sine înţeleasă. Din păcate, o mulţime de manageri nu acordă timpul necesar

pentru explicitarea sarcinilor şi a semnificaţiei anumitor acţiuni pe care le întreprind ei şi subordonaţii lor. Este posibil ca aceşti manageri chiar să nu aibă timpul necesar pentu discuţii lungi şi lămuritoare cu subordonaţii lor ; totuşi, acordarea unui minim de timp pentru explicarea unor situaţii şi pentru a obţine feedback de la interlocutori poate fi considerat un timp foarte bine folosit. Prin feedback, managerul va obţine informaţiile necesare pentru ceea ce are nevoie să facă – dacă trebuie să repete mesajul, dacă trebuie schimbată forma lui pentru a fi mai percutant.

Pe de altă parte, referindu-se la comunicarea ascendentă, Steers (1988, p. 400) ne propune alte modalităţi de eficientizare, dintre care le enumerăm pe următoarele :

- existenţa unui climat favorabil în organizaţie, care să permită subordonaţilor exprimarea mesajelor negative sau pozitive, fără teama de penalizare ;
- apariţia unor disfuncţii este mai repede resimţită de colaboratori, iar managerul trebuie să cunoască acest lucru ;
- diminuarea barierelor sociale şi de statut la diferite niveluri ale organizaţiei favorizează exprimarea spontană a angajaţilor ;
- luarea în calcul a informaţiilor ce pot contribui la formularea deciziilor ;
- selectarea mesajelor astfel încât doar cele relevante să ajungă la managementul de vârf.

După cum se observă, aceste măsuri nu sunt adresate subordonaţilor, ci în mare parte managerilor, departamentului de resurselor umane, altor factori de decizie, cei care – în fapt – le pot pune în practică. În acelaşi timp, faptul că managerii vor lua în calcul opiniile subordonaţilor în luarea unor decizii înseamnă că se vor atinge două feluri de rezultate : subordonaţii vor fi stimulaţi că li s-a acordat importanţă, că au fost valorizaţi şi incluşi în luarea deciziilor, iar, pe de altă parte, se câştigă un surplus de idei care altfel ar fi pierdut.

Referindu-se tot la modalităţile de ameliorare a comunicării ascendente, Davis (1981, pp. 428-429) propune respectarea următoarelor principii :

- politica uşilor deschise ;
- întâlniri formale ale angajaţilor ;
- întâlniri informale ;
- scrisori ale angajaţilor.

Politica uşilor deschise este menită să permită subordonaţilor să se adreseze superiorilor ierarhici cu orice tip de probleme fără teama de a fi respinşi. Fără îndoială că este o tehnică ce permite încurajarea comunicării ascendente. Întrucât comunicarea iniţiată de subordonaţi are mai puţine şanse să ajungă la rezultate foarte bune, trebuie asigurate toate condiţiile ca programul de „politică a uşilor deschise" să se desfăşoare: este vorba atât despre condiţii fizice, cât şi despre condiţii psihologice. Cînd vorbim despre condiţii psihologice, ne referim mai ales la flexibilitatea pe care managerul trebuie să o afişeze faţă de subordonaţi, la dorinţa acestuia de a comunica deschis şi de a avea o atitudine de sprijin pentru subordonaţi. Este vorba despre o „atitudine a uşilor deschise" (Davis, 1981, p. 429) decât despre deschiderea efectivă a uşilor.

Întâlnirile formale ale angajaţilor au rolul de a oferi oportunităţi de cunoaştere între angajaţii organizaţiei şi managerii ei, fie că sunt chiar managerii direcţi, fie că sunt persoane cu funcţii mai înalte ca aceştia. În cadrul acestor întâlniri, angajaţii au posibilitatea de a vorbi despre nevoile, problemele lor, despre politicile organizaţionale şi despre modul în care sunt văzute acestea din unghiul lor de vedere. Angajaţii pot adresa întrebări la care să li se răspundă direct sau după o perioadă de timp, dacă situaţia necesită analize mai profunde. Această tehnică are mai multe variante:

a) întâlniri largi, la care să participe un număr mare de angajaţi şi care permit lămurirea anumitor situaţii pentru un număr mare de oameni;
b) întâlniri departamentale, cu scopul de a clarifica situaţii sau aplicarea de norme într-un departament anume;
c) întâlniri restrânse, cu puţini participanţi, clarificând rezolvarea problemelor acestora;
d) întâlniri individuale pentru lămurirea diferitelor aspecte din desfăşurarea activităţii.

Noël Tichy prezintă un caz de punere în practică a „şedinţelor lărgite" (Tichy, Cohen, 2000, p. 289); este vorba despre cele organizate de către Compania Intel, şedinţe la care participă preşedintele acesteî companii. Angajaţii sunt adunaţi în număr cât mai mare într-o sală de conferinţe. La şedinţă fiecare poate pune orice întrebare şi, de asemenea, fiecare poate răspunde aşa cum crede el de cuviinţă. Preşedintele companiei poate în aceste şedinţe să arate angajaţilor perspectiva prin care el vede

lucrurile, iar, dacă sunt întrebări la care nu poate răspunde, el cere ajutorul subordonaţilor săi. Pentru a nu-şi pierde credibilitatea, managerul trebuie să aibă puncte de vedere fundamentate, dar, în orice caz, şedinţele nu sunt controlate sau restricţionate în vreun fel, spre a nu se pierde eficacitatea lor.

Întâlnirile informale au rolul de a completa efectele întâlnirilor formale, de a aduce noi valenţe. În funcţie de forma luată de aceste întâlniri, ele pot avea drept scop ameliorarea comunicării ascendente (de ce nu?, a celei descendente), schimbul de informaţii, oportunitatea de obţinere de clarificări, pur şi simplu, recreerea/relaxarea angajaţilor pentru detensionarea relaţiilor sau pentru menţinerea relaţiilor pozitive. Unele organizaţii deţin spaţii exclusive pentru astfel de situaţii: săli pentru recreere, săli pentru întâlniri informale. În astfel de săli se pot organiza activităţi recreative şi de construcţie a echipei, sărbători – aniversarea organizaţiei, Crăciunul, aniversări ale angajaţilor etc. Alte întâlniri informale pot să se desfăşoare în afara organizaţiei: picnicuri, evenimente sportive etc. Directorul general al companiei AlliedSignal participă la „întâlniri la care nu contează funcţia" (Tichy, Cohen, 2000, p. 289). Cel puţin o dată pe săptămână, aproximativ zece angajaţi participă la micul dejun cu directorul general care are şansa să îi asculte pe oameni, să îi îndrume prin intermediul unor întâlniri prietenoase, interactive. Directorul general al companiei G.E. Capital organizează excursii care urmăresc îmbunătăţirea performanţelor (Tichy, Cohen, 2000, p. 288). Angajaţii selectaţi sunt cei care obţin rezultate deosebite în muncă. Ei sunt trimişi împreună cu familiile în aceste excursii, conduse chiar de directorul general, iar scopul nu este exclusiv recreativ, având loc şi discuţii despre viitorul organizaţiei, cu dezbateri ale unor idei de afaceri şi ale unor oportunităţi pentru aceasta.

Tehnica scrisorilor trimise superiorilor prin intermediul unei cutii de scrisori la care să aibă acces doar managerul general poate fi o modalitate de încurajare a prezentării problemelor către managerul general, fără teama că informaţiile nu vor ajunge la acesta în maniera dorită (existând verigi intermediare).

Toate aceste măsuri, pe lângă impactul pozitiv şi direct asupra comunicării, aduc cu ele şi fenomene conexe. Astfel, cunoaşterea fenomenelor organizaţionale şi a aspectelor profesionale asigură concomitent

şi menţinerea autorităţii managerului. Dacă acesta din urmă nu posedă cunoştinţe cel puţin la nivel general şi nu este ancorat în realitatea fenomenelor, atunci el îşi va pierde credibilitatea ca profesionist şi ca manager. Nu afirmăm prin aceasta că managerul trebuie să cunoască absolut toate amănuntele muncii subordonaţilor, deoarece aceştia pot fi specialişti mai buni decât managerii pe anumite probleme specifice. Ne referim însă la faptul că managerii trebuie să fie capabili să previzioneze şi să coordoneze situaţia astfel încât să existe continuitate la nivelul organizaţiei. Cunoscând problemele departamentului, managerul va putea comunica bine cu subordonaţii pentru transmiterea unor aşteptări realiste, obţinerea de feedback şi acordarea de ajutor acestora. Acest aspect se bazează şi pe fenomenul intitulat *transmiterea ştirilor*; se presupune ca o serie de informaţii la care managerul are acces să fie transmise şi subordonaţilor de către acesta. Pe lângă faptul că se câştigă în acurateţe, înlăturându-se o parte dintre informaţiile pe această temă care ar veni pe canale neoficiale, managerul va câştiga şi încrederea subordonaţilor, contribuind o dată în plus la asigurarea unui climat organizaţional bun.

Iată deci că dezvoltarea încrederii între manager şi subordonaţi este benefică pentru climatul organizaţional. Încrederea asigură fluxul informaţional coerent şi cursiv, reduce riscul omisiunilor informaţionale sau al distorsiunilor voite. Davis citează un studiu conform căruia, „cu cât încrederea în manager este mai mare, cu atât subordonaţii au mai multă încredere că informaţiile transmise de acesta sunt corecte" (Davis, 1981, p. 423). Dacă nu există încredere în manageri, cu greu mesajele lor sunt luate în considerare cu maxim de seriozitate. Managerii trebuie să dezvolte şi această latură a relaţionării, componenta afectivă şi motivaţională a comunicării cu subordonaţii.

O strategie care se dovedeşte eficientă în cazul mai multor probleme importante din organizaţie este şi folosirea mai multor canale de comunicare (Rossen, 1975, p. 199). Principiul acestei strategii este acela al argumentării după care repetiţia accentuează învăţarea şi conduce la o mai mare probabilitate de recepţionare a mesajelor. Bineînţeles că nu ne referim la faptul că managerii trebuie să repete ceea ce au de spus în speranţa că aceasta este maniera în care vor fi ascultaţi. Este necesar ca unele mesaje să fie atât transmise în formă scrisă, cât şi explicitate verbal. Alte mesaje vor fi verbalizate în întruniri şi apoi vor fi completate cu

materiale în formă scrisă. În acelaşi timp, nu trebuie să uităm că principiul de acţiune conform căruia „mai multă comunicare înseamnă o comunicare mai bună" nu este întotdeauna adevărat. Peste un anumit prag prea multe informaţii nu mai îmbunătăţesc comunicarea, ci o îngreuiază, punct în care apare supraîncărcarea informaţională. În anumite organizaţii structura este într-un asemenea mod concepută încât apar puncte (poziţii) care, prin specificul lor, acumulează o cantitate foarte mare de informaţii, fără a o putea procesa cu viteza necesară altor poziţii din organizaţie. Una dintre soluţiile la această problemă poate fi diminuarea numărului de memo-uri şi documente de rutină care trebuie completate (Baron, 1983, p. 331). Acelaşi autor aduce în atenţie şi alte dimensiuni de soluţionare a fenomenului de supraîncărcare (*ibidem*, p. 334):

a) folosirea unor persoane care să restricţioneze adecvat fluxul informaţiilor, persoane responsabile de controlul fluxului de informaţii;
b) filtrarea deciziilor, alegându-se care vor fi puse în practică şi care nu;
c) stabilirea informaţiilor prioritare care sosesc într-un punct al organizaţiei.

Aspectele pozitive ale soluţiilor prezentate de R. Baron sunt: fluidizarea şi cursivitatea informaţiilor, prin oprirea supraîncărcării; înaintarea mai rapidă a echipei spre rezultate şi diminuarea stresului aferent supraîncărcării. Pe de altă parte, putem aminti şi faptul că vor apărea dezavantaje: se întârzie rezolvarea unor probleme care nu vor fi privite ca priorităţi la nivel organizaţional, dar pot fi probleme importante pentru o unitate mai mică de muncă; metodele de separare a priorităţilor de neprioritâţi pot fi subiective şi lipsa unei analize corecte poate afecta organizaţia sau membrii ei, iar cei care restricţionează surplusul de informaţii (*gatekeepers*, în engleză) pot fi transformaţi în ţapi ispăşitori ai unor probleme apărute şi nerezolvate prin amânarea sau eliminarea lor.

Ameliorarea comunicării organizaţionale poate apărea printr-o utilizare a spaţiului într-o manieră modernă şi adecvată. Aşezarea spaţială în organizaţie poate influenţa comunicarea în mod pozitiv sau negativ; astfel, cercetările au demonstrat că proximitatea fizică facilitează comunicarea, apropierea fizică influenţând formarea de prietenii, ceea ce potenţează fluxul informaţional, pe când distanţele mari descurajează comunicarea. Baron citează un studiu realizat într-o firmă de dezvoltare în care doi angajaţi aflaţi la peste şapte metri distanţă, la acelaşi etaj, rar

au avut schimburi de mesaje semnificative. Există şi reversul situaţiei, spaţiile prea aglomerate, care diminuează intimitatea şi elimină amprenta personală, creând probleme şi afectând negativ climatul departamental şi organizaţional.

Pentru a demonstra deschidere, flexibilitate şi transparenţă, o serie de organizaţii au renunţat la pereţii despărţitori opaci între birouri sau i-au construit din sticlă transparentă. Acest lucru se întâmpla chiar şi cu birourile unor persoane importante în organizaţie, astfel încât subordonaţii puteau să le abordeze mult mai uşor pentru că vedeau când sunt ocupate şi când nu sunt.

O abordare relativ nouă de organizare a spaţiului de muncă la nivel organizaţional îl constituie *hotelling*-ul. *Hotelling*-ul presupune organizarea spaţiului după principiile unui hotel, pentru micşorarea costurilor, fără a se influenţa negativ rezultatele organizaţiei, precum şi climatul organizaţional.

Avem deci de-a face cu un concept inovativ care implică împărţirea prin rotaţie a unui spaţiu relativ redus, printr-o utilizare judicioasă. Într-o organizaţie există o varietate de motive pentru care unele birouri rămân neutilizate o perioadă de timp : fiecare angajat are minim 18-20 de zile lucrătoare concediu de odihnă, directorii de vânzări merg la sediul sucursalelor pentru supervizarea activităţii, anumite categorii de angajaţi sosesc prin rotaţie în organizaţie (şoferi, reprezentanţi de vânzări), apar concediile de maternitate, de boală, de studii, fără plată etc. (perioade în care organizaţia nu angajează înlocuitori, ci responsabilităţile sunt preluate de angajaţi existenţi).

Succesul organizaţiei prin *hotelling* presupune o organizare funcţională, ţinându-se cont de factorii amintiţi mai sus, astfel încât să existe cât mai puţin spaţiu neutilizabil, dar plătit (chirii, alte cheltuieli de regie), precum şi o flexibilitate şi adaptabilitate a angajaţilor, mai ales că succesul depinde de asigurarea nevoilor clienţilor la orice moment, indiferent de loc.

Organizarea funcţională presupune aranjamentul spaţiului de birouri astfel încât să se încurajeze comunicarea, funcţionarea eficientă a echipelor. Planificarea va fi adecvată structurii *hotelling*-ului şi principiilor lui. În *hotelling* există un coordonator care alocă spaţiile necesare în funcţie de solicitările celor angajaţi (şedinţe, întâlniri cu persoane din afara organizaţiei, grupuri de lucru, evaluări personale etc.) şi în funcţie de un orar, fără ca alocarea spaţiului să fie influenţată, în vreun fel, de

criteriul ierarhiei. Organizaţia trebuie să adapteze sistemul de *software* şi modul de alocare a telefoanelor la acest stil de lucru. Printre principiile care ar trebui respectate în *hotelling* le amintim pe următoarele:

- înainte de stabilirea adoptării acestui sistem de lucru, se va realiza o analiză a profitabilităţii unei astfel de strategii de organizare; în funcţie de specificul organizaţiei, dimensiunile ei, spaţiul necesar, respectiv cel disponibil, se va lua o decizie; există domenii de activitate în care se poate adopta acest stil de lucru cu o mai mare uşurinţă (consultanţă de orice tip, servicii financiare etc.);
- se vor analiza cultura organizaţională, profilul angajaţilor şi elementele care ar putea susţine trecerea la un astfel de stil de lucru;
- diminuarea sentimentelor de neapartenenţă prin consolidarea unor principii şi culturi organizaţionale, crearea unor facilităţi pentru angajaţi (bufet, săli de mese, sală de sport, cameră de odihnă/recreere, alte facilităţi: grădiniţă pentru copiii angajaţilor, programe informale etc.);
- analiza situaţiilor de muncă astfel încât să nu apară discontinuităţi în circuitul muncii şi al documentelor;
- toţi angajaţii vor avea acces la facilităţi, tehnologii implementate, astfel încât să se preîntâmpine sentimentele de frustrare, neimplicare, neapartenenţă etc.;
- se poate dubla introducerea sistemului de *hotelling* printr-un program de mentorat;
- vor avea loc la intervale regulate discuţii ale angajaţilor cu conducerea organizaţiei cu scopul de a se monitoriza funcţionarea sistemului la toate nivelurile;
- succesul unui astfel de sistem se observă după perioade destul de lungi (mai mari de un an), astfel încât nu trebuie abandonat curând un sistem de *hotelling*, dacă s-a asumat adoptarea lui.

Un alt factor esenţial în ameliorarea comunicării este „apelul la motivaţia umană" (Rossen, 1975, p. 200). Conform lui Rossen, există o legătură profundă între comunicare şi motivaţie, prin faptul că oamenii ascultă activ acele mesaje care par a le satisface nevoile. În general, managerii trebuie să ştie cum să prezinte anumite situaţii pentru a motiva subordonaţii să acţioneze astfel încât să obţină maxim de rezultate. Accentuăm o dată în plus ideea că managerii trebuie să ofere şi motivele ce fac necesare anumite activităţi care sunt nonrutiniere şi care, din lipsa

unei perspective globale, pot părea neimportante sau inutile subordonaţilor. În plus, oferind aceste motivaţii, subordonaţii nu vor simţi că sunt trataţi ca simpli executanţi, ci că li se oferă valoare. Comunicând expectaţiile către subordonaţi, managerii vor fi mai aproape de nivelul acestora. Astfel, angajaţii vor dezvolta o „motivaţie proactivă" (Parker, Wall, Jackson, 1997, *apud* Sonnentag, 2002), o motivaţie care, printre altele, indică o orientare flexibilă a rolului în care angajaţii recunosc nevoia de a fi flexibili şi autoiniţiatorii activităţilor pentru a performa eficient.

Aşa cum am putut observa, comunicarea reprezintă un factor.cu o puternică influenţă organizaţională. Optimizarea comunicării se poate face însă ţinând cont de toate celelalte aspecte organizaţionale de care ea depinde şi pe care le determină la rândul ei.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

Exerciţii şi teme de reflecţie

1. Alcătuiţi o scală de evaluare gândindu-vă la zece dintre cele mai importante situaţii de comunicare cu care vă confruntaţi (spre exemplu, comunicarea cu şeful, comunicarea cu soţia/soţul, comunicarea cu colegii cu care vă place să lucraţi, cu colegii cu care nu vă place să lucraţi, comunicarea cu prietenii, comunicarea cu o persoană necunoscută etc.) şi alcătuiţi un inventar în direcţia a cinci trepte, de la 1 (foarte slabă) la 5 (foarte bună), prin care să vă caracterizaţi comunicarea în toate aceste situaţii. După ce acest inventar a fost realizat, gândiţi-vă la diferenţele dintre aceste cazuri (în unele situaţii vă caracterizaţi ca fiind un comunicator mai eficient decât în altele).

Comunicarea	Foarte slabă	Slabă	Medie	Bună	Foarte bună
Cu şeful					
Cu soţul/soţia					
Cu colegii cu care vă place să lucraţi					
Cu colegii cu care nu vă place să lucraţi					
Cu prietenii					
Cu o persoană necunoscută					
Altele (numiţi)					

Acest exerciţiu poate reprezenta un bun start pentru a învăţa despre cum funcţionează comunicarea şi cum poate deveni ea eficientă în experienţa dumneavoastră cotidiană. Putem extinde exerciţiul încercând să răspundem la acelaşi tabel cu situaţiile de comunicare identificate şi din perspectiva persoanelor pe care le cunoaştem şi să concluzionăm care dintre aceste persoane din anturajul nostru considerăm că au, în situaţiile date, aptitudini mai bune de comunicare decât propria persoană, care au aptitudini de comunicare egale cu ale noastre şi care au aptitudini de comunicare mai reduse decât noi pentru situaţiile respective. De fiecare dată, va trebui să ne punem întrebarea „de ce?" şi să identificăm mecanismele de răspuns comunicaţional care stau la baza acestor diferenţe pentru a putea îmbunătăţi propriul stil de comunicare.

2. *Studiu de caz*: Comunicare şi conflicte la locul de muncă (adaptare după Corbett şi Katz)

ABC este o companie relativ mică, dar care asigură practic întreaga cantitate de materiale de construcţie din localitatea Y. Compania, cu o structură birocratică bine definită, reuşeşte să ofere produse competitive, la un bun raport calitate/preţ, devenind furnizorul tradiţional al oraşului. George (45 de ani) este de doi ani directorul depozitului, depozit împărţit în mai multe compartimente, în funcţie de produsele deţinute. Are pregătire universitară, experienţă de peste zece ani într-o poziţie de adjunct al unui şef de depozit cu dimensiuni mai mici decât cel prezent şi în alt profil de activitate. Având datoria să prezinte noilor angajaţi responsabilităţile, îşi încheie prezentarea spunându-le că angajaţii depozitului sunt oameni simpli, fără multă pregătire (pentru reducerea costurilor), care sunt angajaţi pentru a face o muncă simplă şi rutinieră, ei neexcelând practic în a avea calităţi deosebite. Noii angajaţi (studenţi, lucrători sezonieri) ar trebui să se ferească de ei pentru a nu fi păcăliţi sau înşelaţi. După acest instructaj au fost trimişi la Tudor, de 16 ani şeful celui mai mare compartiment al depozitului. După câteva zile, tinerilor angajaţi le-a devenit evident că Tudor era un bun manager, fiind respectat de toţi cei zece subordonaţi, fiind uneori „dur, dar corect". După o săptămână, ei au fost capabili să recunoască faptul că Tudor le acorda suficient timp pentru a-i învăţa şi integra, chiar invitându-i în pauza de masă, împreună cu o parte dintre subordonaţii săi, în locul unde aceştia mergeau de obicei să mănânce. În urma unor discuţii, Tudor a afirmat despre George că

„se străduieşte mult, dar nu a înţeles cu adevărat munca depozitului; astfel, înţelege aspectele financiare, dar nu şi pe cele concrete referitoare la «interiorul» depozitului. Nu ascultă când i se spune ceva şi preferă mai degrabă să comunice prin memo-uri decât într-un mod direct". Fără să comenteze, noii angajaţi au recunoscut în sinea lor că sfaturile primite la angajare nu s-au dovedit chiar necesare, angajaţii depozitului fiind totuşi prietenoşi şi cooperanţi.

Într-una din zilele următoare George a trimis un comunicat prin care anunţa că are loc o schimbare a formularelor de înregistrare a mărfii şi propunea şi noi locaţii pentru marfa din depozit. Comunicatul anunţa în plus că nu era vorba de propuneri, ci schimbările sunt noi reglementări ce trebuie cunoscute şi puse în practică de către toţi angajaţii. Tudor era foarte supărat pentru că nu fusese consultat în legătură cu schimbările. În plus, era o realitate faptul că departamentul condus de el nu producea întârzieri şi el personal era mândru că ştia locaţiile tuturor materialele. Mai mult decât atât, existau elemente neclare în formulare, astfel că acestea au fost completate greşit de către cei din depozit. Ca urmare, George apare într-o dimineaţă în depozit reproşându-i pe un ton agresiv lui Tudor că formularele nu sunt corect completate. Tudor îi răspunde cu respect, dar pe un ton ridicat că niciodată nu au fost probleme cu departamentul său şi de aceea ar trebui să i se explice necesitatea schimbării. Managerul său îi reproşează, în schimb, că aceasta este cea mai mare problemă – că nu se gândeşte niciodată la companie şi că nimeni nu se mai plânge atât de mult la introducerea unor schimbări propuse de el; în plus, el este cel ce conduce întregul depozit. Tudor susţine o dată în plus că nu au fost probleme organizaţionale din partea departamentului condus de el şi, chiar dacă George este şeful depozitului, el este şeful compartimentului respectiv de 16 ani. George întoarce spatele interlocutorului său, ameninţându-l că ar trebui să se gândească la pierderea locului de muncă după ce proprietarul va afla de acest conflict.

Sistematizaţi situaţia existentă în interiorul depozitului. Care sunt elementele care conduc la escaladarea conflictului dacă privim situaţia din perspectiva lui George? Cum conduce Tudor la escaladarea conflictului? Cum ar fi putut fi aplanat acest ultim conflict apărut? Ce soluţii propuneţi pentru rezolvarea situaţiei?

3. Întotdeauna când o persoană părăseşte organizaţia (din proprie iniţiativă ori fiind concediată), atât aceasta, cât şi departamentul din care a făcut parte (în acest din urmă caz contând foarte mult perioada de timp cât a fost angajată persoana) au nevoie de un plus de eficienţă la nivelul comunicării organizaţionale. Încercaţi să construiţi:
   a) câteva aspecte ale mesajului astfel încât acesta să diminueze costurile psihologice atât la nivel individual, cât şi la nivelul echipei;
   b) elemente de comunicare pentru a compensa în acel departament lipsa persoanei din reţeaua de comunicare (elemente situate atât la nivel profesional, cât şi la nivel personal – spre exemplu, dacă respectiva persoană a lucrat o perioadă mai mare de timp în cadrul acelui departament, relaţiile sale cu colegii au devenit mult mai apropiate).
4. La final, puteţi încerca un exerciţiu de reflecţie care să vă ajute în însuşirea corectă a deprinderilor de a comunica eficient cu ajutorul tuturor formelor comunicării. Pentru aceasta trebuie să vă gândiţi că sunteţi în situaţia de a participa la o întâlnire oficială (imaginaţi-vă o situaţie posibilă şi încercaţi să vă gândiţi la ea ca la o situaţie concretă) şi tocmai vă aflaţi în faţa uşii. Cu ce sunteţi îmbrăcat? Ce reacţie trezeşte la ceilalţi venirea dumneavoastră? Cum folosiţi mersul prin încăpere şi limbajul trupului? Când vă aflaţi în faţa unei persoane cunoscute, cum vă adresaţi ei, cum deschideţi şi menţineţi discuţia? Dacă sunteţi prezentat unei persoane necunoscute, cum comunicaţi cu aceasta? etc. Acum încercaţi să vă vedeţi prin ochii celui cu care discutaţi: ce părere v-ar face persoana dumneavoastră? Luaţi în calcul astfel de întrebări din când în când şi încercaţi să schimbaţi, de fiecare dată, ceva în modul dumneavoastră de a comunica. Folosiţi aceste idei în viaţa de zi cu zi.

11 Managementul carierei

1. Delimitarea problemei

Recrutarea şi integrarea angajatului în organizaţie sunt insuficiente dacă organizaţia nu proiectează – pentru fiecare dintre angajaţii săi – un design de dezvoltare pe termen lung. Pentru a putea construi un management al carierei eficient pentru angajaţii unei companii, specialistul în resurse umane trebuie să înregistreze impactul pe care anumiţi factori îl au asupra tipului propriu de evoluţie profesională şi socială a fiecăruia dintre angajaţii acesteia. În sens larg, putem vorbi despre o intersecţie a tuturor variabilelor despre care am vorbit în capitolele anterioare (constând în integrare, instruire şi formare, modul de evaluare a performanţelor, asigurarea unui climat optim etc.); în sens restrâns, credem că ne sunt de un real folos pentru alcătuirea unui instrument de lucru definirea şi dezvoltarea funcţională a conceptului de *carieră*.

Dicţionarul de psihologie din 1997 (coordonat de Ursula Şchiopu) defineşte cariera drept o „succesiune a statutelor şi rolurilor ocupate de o persoană în cursul vieţii sale".

Cariera este definită de influenţa unui spectru larg de factori: nevoi personale, context social şi economic, interese, alte preocupări ale vieţii adulte etc. Pe de altă parte, se observă că, în desfăşurarea sa temporală, cariera se „împleteşte" inevitabil cu întreaga viaţă a individului; iată de ce unele cercetări au ilustrat stadiile de evoluţie în carieră prin stadiile generale ale vârstelor, acest criteriu general fiind prima mediană a mulţimii de factori descrişi mai sus. Pentru o viziune mai cuprinzătoare asupra fenomenului, vom porni de la un tablou al stadiilor vieţii urmărind

reperele dezvoltării umane, în general, pentru ca ulterior să ne focalizăm, cu precădere, asupra etapelor pe care omul le parcurge în carieră.

Astfel, R.P. Weathersby şi J.M. Tarule (*apud* Cascio, 1986, pp. 328-329), sintetizând contribuţiile din literatura de specialitate, ne oferă o scurtă caracterizare a stagiilor vieţii de adult, punând un accent deosebit asupra impactului acestora în sfera pieţei muncii. Preluăm această perspectivă, deoarece ea funcţionează în dublu sens: ca element de introspecţie şi de înţelegere a propriilor tendinţe de creştere şi dezvoltare, dar şi a înţelegerii celorlalţi. În acelaşi timp, trebuie observat că o astfel de perspectivă trebuie să constituie un reper, dar atragem atenţia asupra necesităţii înţelegerii acestor formulări în spiritul anilor '90 şi din perspectiva societăţii americane. Păstrând aceste rezerve, valoarea operaţională a listei următoare este evidentă:

1. Părăsirea familiei (de la 16 ori 18 ani la 20-24 de ani)
   Sarcinile psihice majore: separarea de familie, reducerea dependenţei de suportul familial şi autoritatea acesteia; dezvoltarea unei noi case (familii); persoana se vede pe sine ca pe un adult.
   Evenimente marcante: părăsirea casei, apariţia unor noi roluri şi mai multă autonomie în ceea ce priveşte planificarea vieţii: facultate, călătorii, armată, loc de muncă. Deciziile iniţiale privind ceea ce va studia, ce carieră va urma, viaţa afectivă.
   Faza caracteristică: o balanţă între „a fi în" şi „a ieşi din" familie.
2. Intrarea în lumea adultă (începutul vârstei de 20 de ani, până spre 27-29 de ani)
   Sarcini psihice majore: explorarea posibilităţilor lumii adulţilor şi dezvoltarea primelor unghiuri de vedere în care se vede pe sine ca adult. Îşi manifestă capacitatea de dezvoltare a relaţiilor intime, creează visul de dezvoltare personală, îşi găseşte un mentor.
   Evenimente marcante: implicare serioasă în constituirea primelor stadii de carieră, adaptări la viaţa profesională – angajarea-adaptarea la lumea muncii-schimbarea locului de muncă-reangajări-concedieri--demisii etc., căsătorie, decizia de a avea copii, asumarea de multiple roluri în organizaţie şi în comunitate.
   Faza caracteristică: este, în principal, o fază de tranziţie – trăieşte şi construieşte pentru viitor.
3. Tranziţia spre anii 30 (sfârşitul anilor 20 şi începutul anilor 30)

Sarcini psihice majore: reexaminarea structurii vieţii şi a implicărilor prezente; face schimbările dezirabile printr-o implicare mai profundă.
Evenimente marcante: schimbarea ocupaţiei sau direcţiile de evoluţie într-o ocupaţie; întoarcerea la şcoală; divorţ din prima căsătorie, recăsătorirea.
Faza caracteristică: „Ce este întreaga viaţă acum, când fac ceea ce trebuie? Ce ar trebui să se afle şi să nu se afle în viaţa mea?".

4. Stabilizarea – începutul anilor 30
Sarcini psihice majore: o implicare mai profunzime; o mai mare investiţie în sine, în muncă, în familie şi în interesele pe care le valorizează; stabileşte calendare pentru obiective pe termen lung;
Evenimente marcante: moartea părinţilor, urmărirea pe mai departe a muncii, activităţilor familiei şi a altor interese pe care le are.
Faza caracteristică: focalizat pe stabilirea ordinii şi stabilităţii în viaţă, pe modul de proiectare a obiectivelor de termen lung şi pe cum să şi le îndeplinească.
5. Devenirea ca persoană de sine stătătoare: 35/39-39/42 de ani
Sarcini psihice majore: devine un membru serios al grupului ocupaţional, capătă independenţă faţă de manager, critici, colegi şi mentor; caută independenţă şi afirmare de la societate în roluri mai valorizate, doreşte responsabilităţi tot mai multe şi mai serioase.
Evenimente marcante: promovări cruciale, recunoaştere, separarea de mentor.
Faza caracteristică: aşteptarea unor evenimente de confirmare, timpul începe să devină finit şi îngrijorător.
6. Începutul anilor 40
Sarcini psihice majore: crearea unei potriviri mai bune între structura vieţii şi propria persoană, între rutina vieţii şi elementele care vin să îl provoace.
Evenimente marcante: schimbări în activitate pentru a realiza ceea ce ambiţiile vieţii n-ar putea oferi; schimbarea carierei; recăsătorirea.
Faza caracteristică: grijă pentru declinul corpului, îmbătrânire, emergenţa spre caracteristici feminine la bărbaţi şi spre caracteristici masculine la femei.
7. Restabilizarea (în jurul anilor 45)

Sarcini psihice majore: se bucură de propriile alegeri şi de stilul de viaţă.
Evenimente marcante: devine mentor, împărtăşeşte experienţa şi abilităţile cu prietenii mai tineri şi asociaţii; contribuie la formarea următoarelor generaţii; dezvoltă noi interese sau hobby-uri.
(Faza caracteristică: nu este reliefată de autorii acestei stadialităţi).

8. Tranziţia spre anii 50 (finalul anilor 40 până la jumătatea anilor 50)
Sarcini psihice majore: o nouă reexaminare a legăturii dintre structura vieţii şi sine; nevoia unei redirecţionări, un întreg nou început i „ceva".
Evenimente marcante: crize familiale, diminuarea atribuţiilor familiale
Faza caracteristică: imperativul schimbării care să facă posibilă atingerea unor obiective diferite: „Este probabil târziu, dar aici sunt lucruri pe care mi-ar plăcea să le fac în ultima jumătate a vieţii mele".
9. Restabilizarea (sfârşitul anilor 50 şi începutul anilor 60)
Sarcini psihice majore: realizarea obiectivelor importante în perioada de viaţă rămasă.
Evenimente marcante: noi oportunităţi referitoare la carieră şi la interesele pe care persoana le valorizează; definirea realizării personale.
Faza caracteristică: o maturizare a sentimentelor şi în ceea ce priveşte relaţiile cu ceilalţi; un mai mare confort în relaţionarea cu propria persoană.
10. Retrospectivă asupra vieţii (anii 60 şi după aceea)
Sarcini psihice majore: acceptarea faptului că toate lucrurile care i s-au întâmplat în viaţă au o valoare şi un înţeles; valorizarea propriei persoane şi a alegerilor pe care le-a făcut în viaţă.
Evenimente marcante: retragerea, îmbătrânirea, moartea apropiaţilor şi, în cele din urmă, a persoanei în cauză.
Faza caracteristică: retrospectiva realizărilor, dorinţa de a împărtăşi celorlalţi în fiecare zi bucuria şi tristeţea; familia este foarte importantă.

Pornind de la această perspectivă, considerăm utilă o restrângere a stadialităţii de mai sus din unghiul de vedere al dezvoltării carierei; iată de ce vom face apel la un alt model, care poate fi văzut ca o sintetizare în acest plan. Astfel, sintetizând contribuţiile a numeroşi autori (Arnold şi Feldman, Van Maanen şi Schein, Dalton, Thompson şi Price), Steers (1988) a descris etapele carierei aşa cum sunt prezentate în tabelul 22.

Tabelul 22. *Corelaţia dintre stadiile carierei şi stadialitatea vârstelor (adaptare după Steers, 1988)*

Stadiul carierei	Vârsta	Aspecte ale carierei
Explorarea	15-22 ani	Identificarea intereselor şi alegerea carierei; obţinerea educaţiei care să permită exercitarea acesteia
Cariera timpurie (încercarea)	22-30 ani	Obţinerea primului post şi adaptarea la cerinţele acestuia şi ale supervizorilor
Cariera timpurie (stabilizarea)	30-38 ani	Transferări şi promovări Alegerea nivelului implicării; adâncirea perspectivei asupra ocupaţiei şi organizaţiei
Cariera medie (dezvoltarea)	38-45 ani	Stabilirea identităţii profesionale Alegerea între căile de carieră diferite – tehnic *versus* managerial etc.
Cariera medie (menţinerea)	45-55 ani	Oferirea de contribuţii independente organizaţiei Atragerea mai multor responsabilităţi
Cariera târzie (platoul)	55-62 ani	Dezvoltarea subordonaţilor Contribuţii active la direcţia de dezvoltare a organizaţiei Confruntări cu ameninţarea poziţiei de către cei tineri, mai agresivi
Cariera târzie (declinul)	62-70 ani	Planificarea retragerii (pensionării) Confruntarea cu reducerea responsabilităţilor şi diminuarea puterii; dezvoltarea unui succesor

Totuşi, dacă la un nivel primar stadiile vârstelor reprezintă un generator pentru descrierea etapelor carierei, nu se realizează o legătură directă în toate cazurile. Spre exemplu, uneori, în stadiul considerat „de menţinere", o persoană poate să „o ia de la capăt", să încerce o nouă profesie, ca urmare a uneia dintre următoarele cauze: după o accidentare ce face imposibilă exercitarea meseriei practicate până în acel moment; ca o consecinţă a descoperirii altor interese mai puternice; în cazul în care devine proaspăt întreprinzător, este, în mod inevitabil, pe un drum de început.

2. Managementul carierei prin organizaţii. Modele, metode şi strategii

De multe ori, managementul multor organizaţii se confruntă cu o situaţie dilematică atunci când se decide să analizeze problema dezvoltării carierei în compania proprie ; această problematică s-ar putea sintetiza sub forma unei întrebări : Cine este responsabil de dezvoltarea carierei unui angajat al organizaţiei, persoana în cauză sau organizaţia ? Desigur, răspunsul presupune că răspunderea dezvoltării unei cariere ar trebui să fie împărţită între individ, ca responsabil pentru dezvoltarea proprie de-a lungul etapelor vieţii, şi organizaţie, care, prin progresul carierelor individuale, poate contribui la optimizarea vieţii organizaţionale. O problemă mai dificilă apare atunci când trebuie interpretată proporţia în care cele două părţi (individul şi organizaţia din care face acesta parte) sunt responsabile de problematica dezvoltării carierei ; de multe ori managementul încearcă să identifice o proporţie, între anumite limite, strictă şi stabilă, aceeaşi pentru toţi angajaţii, ceea ce conduce, inevitabil, la periclitarea întregului program de management al carierei în compania respectivă. Între cei doi factori de răspundere trebuie să existe o armonizare şi conlucrare între dezvoltarea individuală şi strategia companiei, exemplificate în figura 13.

2.1. *Modelul competenţelor*

Dezvoltarea carierei găseşte un suport practic în evaluarea şi optimizarea competenţelor la nivelul angajaţilor. Această perspectivă pleacă de la modelul competenţelor, model care s-a constituit drept un răspuns la schimbările apărute la nivelul organizaţiilor, al posturilor ori condiţiilor mediului de lucru. Spre exemplu, Harry Schroder (*apud* Davies, Ellison, 1999) a identificat o listă de competenţe manageriale pentru obţinerea unor performanţe ridicate. O parte dintre aceste competenţe reprezintă : căutarea de informaţii ; flexibilitatea conceptuală ; managementul interacţiunilor ; impactul şi influenţa asupra angajaţilor ; orientarea spre rezultate ; orientarea spre dezvoltarea proprie şi a celorlalţi ; încredere în forţele proprii ; orientare proactivă, la care alte studii au adăugat : competenţele de comunicare (orală şi scrisă) ; toleranţa/rezistenţa la stres.

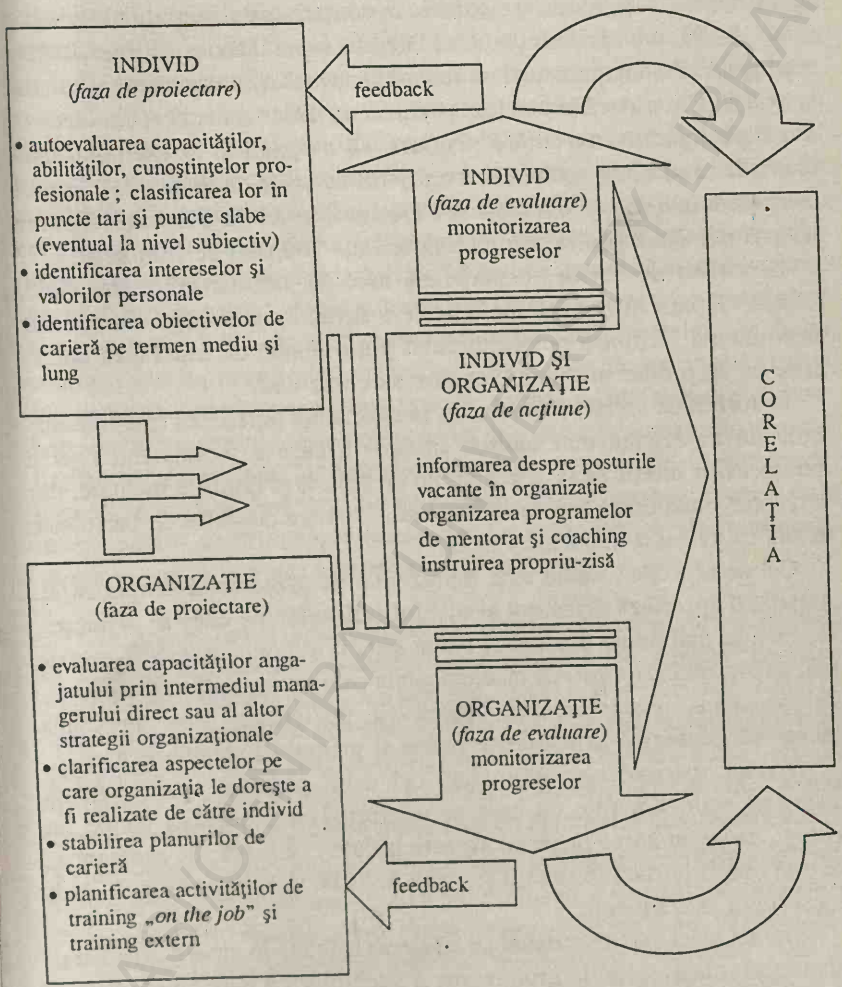


Figura 14. *Posibil model al corelării dintre responsabilitatea individuală şi cea organizaţională în managementul carierei*

De altfel, se observă că există un număr însemnat de cercetări privind identificarea criteriilor care conduc la construcţia sistemului de competenţe. Astfel, preluând modelul lui Dreyfus (*apud* Davies, Ellison, 1999), distingem cinci etape: novice, începător-avansat, competent, specialist şi expert. Chiar dacă la o primă vedere este dificil să concepem ideea că o competenţă are mai multe niveluri, să ne gândim la exemplul unui proaspăt conducător auto (a luat carnetul de şofer de două zile). Este el competent în a conduce o maşină? Desigur, însă există o diferenţă între această persoană şi una care a condus deja 100.000 de kilometri.

În stadiul de *novice*, o persoană execută activitatea relativ rigid, folosind faptele şi regulile pe care le-a învăţat; percepţia situaţională este minimă, acţiunea novicelui fiind puţin legată de unicitatea condiţiilor ce au produs problema cu care se confruntă.

În stadiul de *începător-avansat*, performanţa persoanei este îmbunătăţită de experienţa mai multor situaţii în care a lucrat. Înţelegerea fenomenelor începe să se afle dincolo de faptele şi regulile învăţate, dar percepţia situaţională este încă limitată – fiecare condiţie de lucru este tratată ca având o importanţă egală.

Cel de-al treilea stadiu este reprezentat de *asigurarea competenţei*. Angajatul apreciază orizontul şi nivelul sarcinilor pe care le primeşte, recunoaşte mai multe aspecte şi poate selecta şi concentra ceea ce este mai important în comparaţie cu elementele cu o importanţă mai scăzută; de asemenea, poate discerne obiectivele pe termen lung. Persoana începe să folosească în activitate rutine şi proceduri standardizate.

Nivelul *specialistului* reprezintă cel de-al patrulea stadiu. Acum angajatul vede situaţiile cu care se confruntă mai degrabă ca pe un sistem, ca pe un întreg decât ca aspecte izolate; observă, de asemenea, ce este mai important în situaţii şi poate devia de la norme şi reguli dacă acest lucru este necesar.

Ultimul nivel este reprezentat de atingerea calităţii de *expert*. Angajatul manifestă o înţelegere de profunzime a situaţiilor cu care se confruntă şi utilizează un mod intuitiv în a face acest lucru. În acest stadiu, persoana posedă şi foloseşte un larg repertoriu de planuri şi strategeme pentru a rezolva situaţiile care se schimbă şi posedă o viziune asupra modalităţilor în care poate rezolva cu succes majoritatea situaţiilor de lucru.

Este evident că managementul carierei trebuie să urmărească dezvoltarea angajaţilor prin asigurarea, la nivelul unor multiple competenţe, a parcursului din stadiul de novice în direcţia stadiului de expert. De ce este util în managementul carierei modelul competenţelor? Să luăm, spre exemplu, lista de competenţe pentru manageri propusă mai sus. Veţi observa că mulţi dintre managerii din compania dumneavoastră îndeplinesc câteva dintre aceste competenţe la nivel de expert, iar pe celelalte la un nivel inferior acestuia; iată un prim răspuns la întrebarea noastră.

Dezvoltarea acestor competenţe trebuie integrată într-un sistem echilibrat care ar presupune ca specialistul în resurse umane să asiste nivelurile de vârf din ierarhia organizaţională în setarea unui management al carierei individual. Această perspectivă se fundamentează pe ideea conform căreia, deşi compania trebuie să pună la dispoziţia angajaţilor săi condiţii şi programe specifice de management al carierei, este necesar ca respectivele condiţii şi programe să fie personalizate de către fiecare dintre aceştia. În momentul în care procedurile au fost făcute cunoscute şi experimentate de către manageri, ei sunt în situaţia de a deveni suport pentru programele subordonaţilor direcţi, sistemul extinzându-se astfel la toate nivelurile şi la toţi angajaţii.

Cititorii au putut remarca în ceea ce am prezentat că nu am susţinut existenţa unei chei universale care să deschidă toate „porţile" managementului resurselor umane; am încercat, în schimb, să oferim un număr de instrumente consacrate de către literatura de specialitate, instrumente ce pot fi adaptate, dezvoltate şi îmbunătăţite ţinând cont de situaţia concretă în care activează specialistul în resurse umane. Similar, în modelul competenţelor, puteţi folosi patru paşi în activitatea dumneavoastră:

a) angajatul, sub consilierea managerului, va lista pentru început sarcinile care implică responsabilitatea sa (preluând şi dezvoltând ceea ce se regăseşte în fişa de post). Etapa devine, în acest mod, dublu utilă: pe de o parte, sprijină procesul de management al carierei şi, pe de altă parte, îi oferă angajatului posibilitatea de a reconştientiza şi reasuma sarcinile ce decurg din fişa postului, dar şi din locul specific ocupat de către el în organizaţie;
b) în a doua etapă, angajatul este pus în situaţia de a înregistra toate competenţele necesare pentru a realiza în bune condiţii fiecare dintre sarcinile pe care le-a categorisit ca fiind în responsabilitatea proprie.

Se vor înscrie aici toate competenţele, atât cele pe care angajatul le are deja, cât şi cele pe care doreşte să le dezvolte. Un alt pas important al acestei a doua etape îl reprezintă selectarea din mulţimea de competenţe a acelora ce sunt necesare în sarcinile de zi cu zi (rutine) de cele de care angajatul are nevoie pentru a face faţă unor schimbări neaşteptate ori într-o situaţie de criză. Se poate remarca, la acest nivel, că sarcini diferite necesită aceleaşi competenţe;

c) după ce toate competenţele au fost listate, angajatul le va identifica pe acelea care reprezintă deja puncte tari/avantaje ale modului în care îşi desfăşoară activitatea;

d) în sfârşit, având în faţă această matrice, angajatul va stabili priorităţile pentru dezvoltarea personală viitoare. Aceste priorităţi în formarea competenţelor pot să fie gândite în acord cu modul în care angajatul îşi vede viitorul în firmă.

2.2. *Teoria ancorelor carierei*

Teoria ancorelor carierei a fost definită şi dezvoltată de către Edgar Schein (1975). Autorul consideră că, simulan cu conturarea unei identităţi ocupaţionale, consemnăm şi apariţia unui tipar distinct al scopurilor, valorilor şi nevoilor proprii din punctul de vedere al carierei. Schein a remarcat, în urma cercetărilor efectuate, că se poate vorbi despre cinci astfel de tipare: competenţa funcţională, competenţa managerială, siguranţa, autonomia, creativitatea (teoria a fost ulterior completată de către autor cu ancora stilului de viaţă, provocarea la competiţie şi servirea unei cauze).

• *Competenţa funcţională (tehnică)*. Persoanele incluse în această categorie îşi aleg locul de muncă în vederea asumării şi practicării responsabilităţilor pentru care şi-au dezvoltat abilităţile teoretice şi practice. Pentru acestea, dezvoltarea profesională presupune perfecţionarea şi extinderea capacităţilor şi deprinderilor, punând un preţ mai mic pe funcţii manageriale şi jocuri „politice". Interesul major al indivizilor definiţi de acest tipar se direcţionează în special spre performarea sarcinilor pe care le cunosc; sunt persoanele care îndeplinesc rolurile de expert, persoane de care orice organizaţie are nevoie într-o măsură însemnată (mai ales în perioadele de expansiune maximă sau de schimbare accentuată).

Aceşti membri ai organizaţiei dovedesc un nivel crescut de angajament, dorinţa de a participa la stabilirea scopurilor organizaţiei, dar, simultan, ei încearcă necesităţi de autonomie în atingerea lor, din momentul în care au definit în mod clar ceea ce trebuie făcut. Provocarea reprezintă o caracteristică importantă, apreciată de aceşti membri în ceea ce priveşte munca proprie. Tocmai de aceea pentru ei promovarea într-o organizaţie nu înseamnă doar creştere ierarhică, ci se defineşte prin obţinerea unor beneficii mai mari, o muncă mai interesantă sau un buget extins pentru ceea ce fac. În ceea ce priveşte recompensarea, cei care aparţin acestui tipar doresc ca salarizarea lor să fie direct reliefată de competenţe – însumând experienţele teoretice şi practice ; de aceea, în privinţa recunoaşterii, ei sunt mai interesaţi de aprecierea venită din partea unor profesionişti decât de aceea constând într-o sumă însemnată de bani sau într-o încurajare din partea managerului direct.

• *Competenţa managerială*. Conform lui Schein, angajaţii care pot fi incluşi în această categorie au ca scop real managementul – dorinţa de a conduce, promovarea pe posturi manageriale înalte – şi îşi văd competenţa legată de trei domenii :

a) *analitic* – de analiză, sinteză şi rezolvare a problemelor care de multe ori au nevoie de soluţii integratoare, implicând mai multe arii de activitate, ce sunt uneori destul de ambigue ;
b) *interpersonal* – de influenţare, de conducere şi control al celor din jur, de motivare eficientă astfel încât să-i determine pe aceştia să acţioneze pentru îndeplinirea scopurilor ; această competenţă este deosebit de importantă pentru că managerii trebuie să posede abilitatea de a-i selecta pe cei care pot realiza obiectivele stabilite (domeniul interpersonal se relevă astfel drept un element esenţial al competenţei manageriale, cei care descoperă că nu pot interacţiona eficient ca manageri se simt disconfortabil şi se orientează spre alte deziderate în carieră) ;
c) *emoţional* – definind acţiunea responsabilă de a exercita puterea (puterea de a sancţiona, de a concedia pe cineva, de a lua decizii care îşi vor arăta doar pe termen lung avantajele şi conform cărora membrii valoroşi ai echipei pot fi dezavantajaţi temporar) şi de a nu se demotiva când apar crize interpersonale sau organizaţionale.

Iată, aşadar, că indivizii care dezvoltă o competenţă managerială consideră, spre deosebire de primii (care au ca ancoră competenţa funcţională), că specializarea este o capcană; sunt persoane energice, dornice de a deţine controlul, atât asupra situaţiei, cât şi asupra persoanelor din jur; în viitorul apropiat, capacităţile manageriale vor fi tot mai necesare într-o largă varietate de posturi şi de aceea această competenţă va deveni specifică mai multor activităţi, chiar în poziţiile ierarhice mai puţin înalte (evident, în mod absolut necesar ea urmează a fi dezvoltată multilateral în posturile ierarhice înalte). În ceea ce priveşte recompensarea, în vreme ce categoria din sfera competenţei funcţionale se raportează la criteriul echităţii externe (să câştige asemănător cu specialiştii de pe piaţă), la categoria prezentă primează echitatea internă – câştigul trebuie să fie mai mare decât al altora din organizaţia respectivă şi astfel vor fi satisfăcuţi, iar bonusurile sunt şi ele apreciate (în timp ce indivizii ancoraţi funcţional sunt satisfăcuţi mai ales de aprecierea publică a muncii lor). Factorul legitim al promovării este considerată abilitatea de a obţine rezultate, iar pentru persoanele cu competenţă managerială recunoaşterea eforturilor proprii este egală cu promovarea pe o poziţie mai înaltă, acordarea de titluri şi simboluri de statut.

• *Siguranţa*. Pentru cei cu o astfel de perspectivă centrală, valoarea dominantă este dată de un contract sigur, pe termen lung, de o activitate predictibilă, în organizaţii „sigure", stabile financiar; dezvoltarea competenţelor este importantă în măsura în care îi sprijină să menţină această stabilitate şi anumite beneficii sigure, atât pentru viaţa profesională, cât şi în plan personal. Persoanele caracterizate de această ancoră adoptă uşor valorile şi normele organizaţiei, acceptă să li se spună ce să facă şi cum să facă, ştiind că astfel îşi asigură, într-un anumit grad, siguranţa dorită. Dacă ajung la această siguranţă, vor fi mulţumite, indiferent de nivelul managerial atins, ceea ce nu trebuie însă să ne ducă cu gândul că ar fi persoane mai puţin ambiţioase ca altele. În cazul acestor persoane, managementul carierei trebuie să transfere accentul de pe dependenţa de organizaţie spre dependenţa de capacităţile proprii, deci dezvoltarea anumitor abilităţi şi a încrederii în sine trebuie să primeze. Persoanele care se încadrează în această categorie doresc să li se recunoască loialitatea şi faptul că efortul lor se alătură eforturilor ce conduc la obţinerea rezultatelor organizaţionale.

• *Independenţa*. Angajaţii motivaţi de autonomie abordează cu deschidere posturile care nu le îngrădesc libertatea de mişcare şi de acţiune, guvernate de poziţii în care nu alţii le stabilesc programul, modul de comportare, regulile conform cărora se desfăşoară munca ; ne aflăm la polul opus celor din segmentul anterior (care valorizau găsirea unei perspective pe termen lung) ; la categoria prezentă mobilitatea poate fi mult mai mare, întrucât scopul este fructificarea oportunităţilor care apar. Categoria persoanelor cu ancora carierei în acest segment cuprinde persoane intuitive, cu stil de muncă adaptat, ritm propriu de acţiune, în funcţie de criteriile personale pe care şi le creează, cu o mare încredere în propria persoană, în capacităţile individuale şi sunt recomandate pentru conducerea diferitelor proiecte organizaţionale. Pentru că performanţele le definesc munca, orice beneficii (salarii şi bonusuri) apărute ca urmare a atingerii acestor rezultate sunt binevenite. Principiul promovării preferat este creşterea autonomiei proprii.

• *Creativitatea (antreprenorială)*. Angajaţii care posedă această componentă la nivel ridicat pot deţine şi nevoile şi valorile conturate anterior, dar înţeleg să şi le exercite în mod creativ ; avem de-a face cu persoane care doresc să dezvolte proiecte sau produse personale, întreprinzători care, de multe ori, dezvoltă propriile afaceri sau devin inventatori (de afaceri sau produse) ; fiind centraţi pe produs/proiect, este posibil în multe cazuri să nu dezvolte la un nivel înalt capacităţile manageriale ; în schimb, îşi urmăresc de timpuriu interesele creative, acestea fiind de multe ori dublate de talent şi de o motivaţie puternică. Pentru ei, promovarea înseamnă controlul afacerii sau al tuturor aspectelor de care sunt interesaţi, iar recunoaşterea constă în mărimea contribuţiei fiecăruia la aria proprie de expertiză.

În anii '80, E. Schein şi-a dezvoltat teoria, adăugând alte trei tipuri de ancore : stilul de viaţă, provocarea la competiţie şi servirea (cu dedicaţie) unei cauze.

• *Ancora stilului de viaţă*. Presupune existenţa unui număr de angajaţi profesionişti, care ar constitui oricând o bună achiziţie pentru organizaţie, care îşi construiesc cariera printr-o continuitate de poziţii menite nu doar să le ofere o tendinţă spre autonomie, ci şi să satisfacă o serie

de alte cerinţe generale conforme unui stil de viaţă (referitoare la munca flexibilă, grija faţă de copiii angajaţilor etc.); pentru aceştia, evoluţia carierei înseamnă mai multă flexibilitate şi posibilităţi mai largi de a integra aspectele profesionale, familiale, personale într-un tot armonios.

• *Ancora spiritului competiţional.* Pleacă de la ideea că un procent al celor ce ocupă un loc de muncă sunt înalt motivaţi de competiţia cu alţii şi rezolvarea unor probleme cu grad mare de dificultate. Pentru aceste persoane, cariera reprezintă un proces de „cucerire" a unor noi poziţii organizaţionale sau rezultate dificil de atins. Provocarea este ceea ce îi defineşte.

• *Ancora dedicării unei cauze.* Caracterizează opţiunea lui Schein pentru ideea că din ce în ce mai multe persoane simt nevoia să facă ceva important, conştientizând probleme globale precum diferenţele între ţările puternic dezvoltate şi cele sărace, mediul, sănătatea etc. De aceea, unii oameni îşi aleg profesii în aria medicinei, învăţământului, asistenţei sociale; valorile personale ale celor din această categorie sunt centrate pe semenii lor şi ajutorarea acestora. Unii cuplează însă această ancoră cu nevoia de autonomie sau cu competenţele de un anumit tip. Oricum, persoanele din categoria prezentă sunt implicate în munca lor şi doresc ca remuneraţia pentru muncă să nu fie decât corectă. Dacă a fi promovaţi înseamnă a deţine mai multă influenţă pentru urmarea cauzei, atunci oamenii acceptă cu uşurinţă funcţiile de conducere. Acest tip de recunoaştere îi încântă, prin ajutorul pe care îl pot obţine ulterior.

Opţiunile privind traiectoria profesională trebuie stabilite în funcţie de abilităţile şi capacităţile ce pornesc de la un anumit dat al angajatului (elemente cu care acesta „intră" în planul de management al carierei), urmând să se ţină cont şi de dezvoltările ulterioare. Ancorele prezentate de Schein nu reprezintă un sprijin doar pentru cazul în care realizăm în mod explicit un management al carierei, ci se definesc ca un suport în recrutarea unei persoane pentru un post cu care aceasta să se potrivească în momentul angajării. Acest lucru este valabil cu atât mai mult cu cât ancora ce defineşte individul este o dimensiune de dezvoltare personală şi de înţelegere a lumii la care el nu ar renunţa dacă ar fi pus să aleagă, mai ales că anumite posturi implică satisfacerea concomitentă a mai multor ancore.

2.3. *Teoria lui Holland şi teoria inteligenţelor multiple*

J. Holland a surprins încă din 1973 şase orientări ocupaţionale distincte pe care fiecare dintre noi le poate avea, ceea ce înseamnă că, exprimând o anumită orientare, individul este mai apropiat de ocuparea anumitor posturi, cu responsabilităţi specifice.

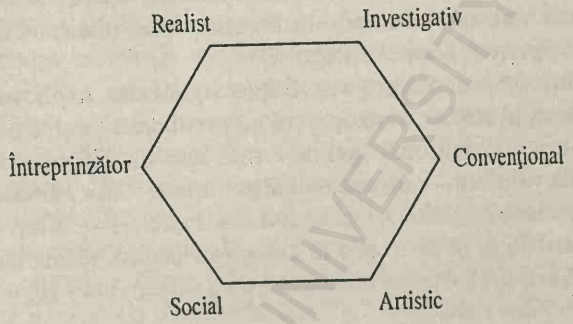


Figura 15. *Cele şase orientări ocupaţionale din teoria lui Holland*

Tipul realist preferă activităţile explicite, ordonate, în această categorie încadrându-se persoane care se văd pe ele însele ca demonstrând abilităţi mecanice mai mult decât abilităţi sociale. Realitatea este văzută în termeni simpli, tradiţionali. Ca să dăm doar câteva exemple pentru fiecare tip, cei orientaţi spre domeniul realist pot urma o carieră militară sau inginerească, fiind încurajaţi spre competenţele tehnice şi realizări aferente acestei arii.

Tipul artistic preferă activităţile nesistematice, ambigue, lipsite de constrângeri. Astfel, se preferă produsele artistice, fie că este vorba despre manipularea cuvintelor, influenţarea oamenilor sau forme fizice de creaţie. În această categorie regăsim persoane expresive, originale, nonconformiste, independente. Acestea văd lumea într-o manieră flexibilă, neconvenţională. Cei care se încadrează în această tipologie au o predilecţie pentru aria ocupaţională artistică (putând fi, desigur, artişti), dar pot lucra şi în publicitate sau în domeniul relaţiilor publice.

Tipul social va opta pentru profesii ca medic, asistentă medicală, profesor, consilier, întrucât preferă „manipularea" (pozitivă) a celorlalţi,

presupunând informarea, instruirea, dezvoltarea sau vindecarea lor. Cei ce aparţin acestei categorii îşi dezvoltă cu predilecţie abilităţile sociale (comunicare, empatizare, controlul conflictelor etc.), văzând lumea într-o manieră flexibilă.

Tipul întreprinzător preferă, de asemenea, să lucreze cu oamenii, însă exercitându-şi controlul şi conducerea pentru succesul activităţii. Întreprinzătorii, după cum demonstrează şi titulatura dată acestei categorii, vor desfăşura activităţi care presupun iniţiativă, aşadar orice activitate ce presupune vânzare – cumpărare – conducerea unei afaceri de orice dimensiune aparţine acestei categorii.

Tipul convenţional preferă activităţile organizate, explicite, dar, spre deosebire de tipul realist, care optează cu predilecţie pentru manipularea obiectelor, cel convenţional lucrează mai ales cu informaţiile verbală sau numerică, conform unor strategii algoritmice. Sunt persoane conformiste, care folosesc foarte rar creativitatea în activitatea lor, preferând calea standardizată, şi de aceea în categoria „convenţionalismului" se subsumează activităţile ce trebuie realizate conform unor reguli – contabilitatea, creditarea etc.

Tipul investigativ este caracterizat de stilul observativ şi de analiză, fiind determinat în acţiunile sale de scopul cunoaşterii. Cei orientaţi spre domeniul investigativ vor dori să fie chimişti, biologi, psihologi, preferând cercetarea sau consultanţa. Sunt persoane creative, uneori boeme şi independente. Cu toate că, în mod frecvent, le lipsesc abilităţile manageriale, ei compensează aceasta, aproape întotdeauna, prin abilităţile ştiinţifice pe care le-au dezvoltat de-a lungul timpului. Pentru ei, lumea este originală, complexă, abstractă.

Plecând de la acest model, cunoscând şi reflectând la orientarea ce li se potriveşte, cei ce îşi aleg cariera pot fi mai aproape de o profesie care să le aducă satisfacţii. Uneori, mai multe tipuri se intersectează, intrând astfel în alcătuirea unui profil ocupaţional, iar dacă aceste caracteristici sunt asemănătoare, există mari şanse ca profesia aleasă conform abilităţilor corespunzătoare lor să atragă succesul. În cazul în care se combină preferinţele pentru tipuri complementare, opuse, va exista o compatibilizare parţială ce va conduce şi la insatisfacţii.

Modelul lui Holland ilustrează practic modul cum putem dezvolta un management al carierei bine fundamentat pe abilităţile şi „talentele" naturale ale individului. O potrivire între acestea din urmă şi profesia

ocupată poate fi generatoare de succes şi satisfacţie în muncă pentru cel ce este obiectul unei asemenea echilibrări. Dar un astfel de demers este bine să înceapă încă din perioada în care individul se află în sistemul de educaţie şi învăţământ şi să continue armonios pe parcursul întregii sale vieţi. De aceea, vă aducem în atenţie un alt model, de o utilitate evidentă în managementul carierei. Este vorba despre *teoria inteligenţelor multiple*.

Teoria inteligenţelor multiple se bazează pe studiile întreprinse de către dr. Howard Gardner, profesor în domeniul educaţiei la Universitatea Harvard din SUA. Autorul a identificat opt astfel de inteligenţe, spectrul larg al acestora trebuind dezvoltat prin tehnici şi metode specifice; şcoala tradiţională exacerbează, prin programele şi practicile curente, rolul inteligenţelor de tip lingvistic şi matematic, minimalizând importanţa celorlalte. Rezultatul este o eroare dublă: pe de o parte, putem consemna dezvoltarea unei ierarhii nerealiste între elevi, iar, pe de alta, se observă că unii dintre ei pot să nu înregistreze performanţe în planul reducţionist propus de către şcoală, ceea ce conduce, inevitabil, la scăderea stimei de sine şi a motivaţiei pentru actul instructiv-educativ. Bazându-se pe această distribuţie largă a inteligenţelor, Gardner (1993) defineşte inteligenţa pe intervalul a trei arii de acţiune: (1) abilitatea de a rezolva problemele cu care ne întâlnim în viaţă; (2) abilitatea de a genera noi probleme ce trebuie rezolvate; (3) abilitatea de a face ceva sau de a dezvolta un lucru care este valorizat din perspectivă proprie.

Campbell, Campbell şi Dickinson (2004) utilizează o descriere rezumativă a celor opt inteligenţe, manieră de lucru pe care o vom adopta la rândul nostru, datorită conciziei şi clarităţii sale:

1. *Inteligenţa lingvistică* constă în abilitatea de a gândi în cuvinte şi de a utiliza limbajul pentru a exprima şi aprecia înţelesuri complexe. Autori, poeţi, jurnalişti, oratori şi crainici de ştiri dezvoltă un nivel înalt de inteligenţă lingvistică. Conform autorilor citaţi, în 1996, Consiliul Naţional al Profesorilor de Engleză a publicat o serie de standarde în urma cărora să se identifice, cu acurateţe, elevii ce demonstrează un atare tip de inteligenţă. Unele dintre acestea sugerau: citirea unei arii largi de materiale pentru o varietate de scopuri; învăţarea şi aplicarea unor strategii multiple de citire şi de scriere; experimentarea unui curriculum ce presupune o dezvoltare lingvistică multiculturală; utilizarea abilităţilor literare în dezvoltarea unui topic cu semnificaţie personală şi socială etc.

2. *Inteligența logico-matematică* face posibile calcularea, cuantificarea, luarea în considerare a propozițiilor și ipotezelor și duce la bun sfârșit operațiile matematice complexe. Oamenii de știință, contabilii, inginerii și programatorii IT se sprijină pe acest tip de inteligență. Gardner sugerează că tipul de inteligență respectiv se desfășoară pe trei importante arii de acțiune: matematică, știință și logică. Persoanele caracterizate de inteligența logico-matematică sunt determinate de perspective ca: perceperea obiectelor și a funcționalității lor în mediul înconjurător; operarea pe baza unor concepte cum ar fi cantitatea, timpul, aria de acțiune cauză-efect; utilizarea unor simboluri abstracte pentru a reprezenta obiecte și concepte concrete, vizualizând informațiile într-o formă grafică; demonstrarea unor abilități de percepere a pattern-urilor și relaționărilor; se bazează în operațiile efectuate pe obținerea evidenței, construirea de ipoteze, formularea de modele și contraexemple etc.
3. *Inteligența spațială* insuflă capacitatea de a gândi în manieră tridimensională a marinarilor, piloților, sculptorilor, pictorilor și arhitecților. Ea este cea care susține percepția reprezentărilor externe și interne, de a recreea, transforma sau modifica imaginile, de a pilota propria persoană ori diferite obiecte prin spațiu, de a produce ori decodifica informații geografice. Pentru persoanele care posedă o inteligență spațială: învățarea se produce la cote înalte în momentul observării (recunosc obiecte, forme, culori, detalii și procese); se evidențiază o abilitate înaltă în descifrarea graficelor, hărților și diferitelor tipuri de diagrame (de aceea, învățarea prin reprezentările grafice ori prin audiovizual este excelentă); pot vizualiza mental schimbarea formei unui obiect, fiind centrate pe oferirea unor „noi perspective" (spre exemplu, dacă acestor persoane le este cerută demonstrarea modului în care putem folosi o piesă într-un ansamblu, ele ne vor oferi cele mai rapide și mai creative exemple și soluții) etc.
4. *Inteligența corporal-chinestezică* este cea care oferă capacitatea de a manipula obiecte și de acord fin la nivelul abilităților fizice. Iată de ce acest tip de inteligență este evidentă la atleți, dansatori, chirurgi și cei care practică diferite tipuri de meșteșuguri. În societățile vestice, observă autorii, abilitățile fizice nu sunt în aceeași măsură valorizate ca acelea cognitive, deși abilitatea de a utiliza propriul corp este vitală în supraviețuire, iar înfățișarea exterioară joacă de multe ori un rol important. Gardner remarca, de altfel, că separația

între minte şi corp este de natură relativ recentă în tradiţiile culturale. Spre exemplu, în Grecia antică se urmărea o armonie deplină între cele două, mintea fiind pregătită în direcţia utilizării potrivite a corpului, iar acesta din urmă fiind dezvoltat în sensul de a răspunde puterii expresive a minţii. Persoanele care demonstrează o atare inteligenţă se caracterizează prin: explorarea mediului şi a obiectelor care-l compun pe acesta prin atingere şi mişcare (în învăţare vor fi preferate atingerea şi manipularea conţinutului de învăţat); dezvoltarea coordonării şi a învăţării de profunzime prin implicare directă şi participare (îşi reamintesc cu acurateţe ceea ce au făcut în detrimentul a ceea ce le-a fost spus sau situaţiile la care au asistat în calitate de simpli observatori); demonstrează echilibru, graţie, dexteritate şi precizie în executarea sarcinilor fizice; metodele de învăţare preferate sunt cele de genul construcţiei de modele, jocului de rol, asamblării obiectelor şi exerciţiilor fizice etc.

5. *Inteligenţa muzicală* este evidentă la indivizii care posedă o sensibilitate în a percepe esenţa, melodicitatea, ritmul şi tonul. Toate aceste elemente demonstrează că un asemenea tip de inteligenţă este specific pentru compozitori, dirijori, muzicieni, critici şi cei care fabrică diferite instrumente, dar şi pentru cei care dezvoltă abilităţi de ascultare eficientă. Astfel, persoanele care demonstrează un nivel înalt de inteligenţă muzicală: ascultă şi răspund cu interes la o varietate de sunete (inclusiv vocea umană), organizând toate aceste sunete într-un pattern inteligibil; dezvoltă abilităţi de a cânta la un instrument (singure ori împreună cu alţii); pot oferi răspunsuri variate la stimulii muzicali: răspunsuri chinestezice, emoţionale ori cognitive.
6. *Inteligenţa interpersonală* este capacitatea de a-i înţelege pe ceilalţi şi de a interacţiona la un nivel eficient cu ei. E definitorie pentru profesorii de succes, persoanele care desfăşoară activităţi în spaţiul social, actori şi politicieni. Cultura vestică a început recent să recunoască conexiunea dintre minte şi corp şi să valorizeze astfel importanţa competenţei în a desfăşura un comportament interpersonal. Printre elementele care ne avertizează asupra unui nivel ridicat de inteligenţă interpersonală la un individ, consemnăm: formarea şi menţinerea relaţionărilor cu alţii; recunoaşterea şi utilizarea unei varietăţi extinse de relaţionare cu ceilalţi; cunoaşterea sentimentelor, gândurilor, motivaţiilor şi comportamentelor acestora (înglobând totul în înţelegerea „stilului lor de viaţă"); participarea la efortul comun

prin asumarea unor roluri diferite, influenţarea opiniilor şi acţiunilor celorlalţi şi folosirea comunicării atât în aria verbală, cât şi în cea nonverbală ; dezvoltarea unor abilităţi de mediere, organizarea celorlalţi în direcţia îndeplinirii unor interese comune şi activitatea cu persoane având vârste şi niveluri de educaţie/background-uri diferite etc.

7. *Inteligenţa intrapersonală* se referă la abilitatea de a se construi şi de a percepe cu acurateţe propria persoană, precum şi de a utiliza asemenea cunoştinţe în planificarea şi ghidarea vieţii proprii. Unele persoane cu o inteligenţă intrapersonală puternică se specializează ca teologi, psihologi şi filosofi. Astfel, cei care demonstrează acest tip de inteligenţă : conştientizează nivelul de apariţie a emoţiilor ; identifică modalităţi potrivite de a-şi exprima gândurile şi sentimentele, precum şi sensul de a fi al propriei persoane ; preferă să muncească în mod independent, dovedind „curiozitate" pentru marile întrebări ale vieţii : înţelesul, relevanţa şi scopul acesteia ; sunt puternic determinaţi în direcţia autoactualizării, dar şi a sprijinirii dezvoltării altora.
8. *Inteligenţa naturalistă** constă în observarea pattern-urilor în natură, identificarea şi clasificarea obiectelor şi înţelegerea modului de evoluţie a sistemelor naturale şi umane. Astfel de abilităţi reunesc persoane ca fermierii, botanişii, vânătorii şi ecologişii. Persoanele care demonstrează la un nivel ridicat o atare inteligenţă : caută în jur oportunităţi pentru observarea, identificarea şi interacţiunea cu mediul ambiant ; dezvoltă abilităţi în a categoriza sau clasifica obiectele în funcţie de caracteristicile pe care acestea le demonstrează ; interesaţi de modul în care sistemele se schimbă şi evoluează, încearcă să înţeleagă „cum merg lucrurile".

În mod evident, aşa cum observa şi Gardner, de altfel, această listă reprezintă o osatură pentru un sistem al inteligenţelor care poate fi nuanţat şi extins. Însuşi autorul a încercat să întreprindă un asemenea demers prin introducerea în 1999 a trei noi candidate la titlul de inteligenţă multiplă : este vorba despre inteligenţele *existenţială*, *morală* şi *spirituală*. Însă, aşa cum s-a remarcat ulterior, aceste trei noi tipuri de inteligenţă puteau fi exprimate în termenii intersecţiei unora dintre cele opt deja expuse. Realitatea, pe care o putem intui la rândul nostru, este aceea că aceste opt niveluri presupun o intersectare şi o conjugare

* În literatura de specialitate sunt vehiculate, de obicei, cercetările iniţiale întreprinse de Gardner, ulterior acesta adăugând primelor şapte inteligenţe unele noi.

de o variabilitate însemnată. Mai precis, este util să gândim sistemul lui Gardner într-o manieră nonreducţionistă, într-un mod interdisciplinar ceea ce face posibilă apariţia unor segmente noi, având specificităţi şi perspective de evoluţie proprie, însă derivate dintr-un trunchi comun.

Pe de altă parte, aşa cum remarcă Gardner, fiecare dintre tipurile de inteligenţă evidenţiate mai sus este supusă unei *determinări de natură morală* care descrie posibila ei utilizare (pozitivă ori negativă). Astfel, persoanele care posedă o inteligenţă interpersonală puternică pot folosi acest aspect atât într-o manieră pozitivă – în direcţia sprijinirii dezvoltării depline a potenţialităţii unor cursanţi/clienţi –, cât şi de o manieră negativă – atunci când anumite persoane se folosesc de astfel de abilităţi pentru a manipula şi înşela alte persoane şi a-şi satisface propriile interese. Astfel, Gardner observă că inteligenţa de orice tip poate fi folosită în scopuri nobile ori în scopuri nocive celorlalţi (autorul remarcă astfel că atât Ghandi, cât şi Goebbels au dat dovadă de abilităţi de comunicare interpersonală însemnate).

Deşi sugestia desprinsă din literatura de specialitate (la opinia căreia ne alăturăm şi noi) este ca aceste inteligenţe să fie dezvoltate încă din copilărie, ne putem da seama cu uşurinţă că – întâmpinând dificultăţi mai mari – dezvoltarea lor rămâne o posibilitate şi o necesitate şi la vârsta adultă. Într-adevăr, gândiţi-vă doar la inteligenţa interpersonală şi la importanţa deprinderii unor abilităţi de comunicare eficiente în societatea modernă! Conştientizarea tipurilor de inteligenţă este un prim pas în acest demers de dezvoltare a lor în perimetrul vârstei adulte, ulterior, multiple tehnici putând fi gândite în directă concordanţă cu activităţile de muncă, în scopul extinderii eficienţei proprii (de exemplu, daeă este necesară optimizarea inteligenţei spaţiale la locul de muncă, acest lucru poate fi sprijinit prin activităţile de „construcţie" pe care le desfăşurăm în plan casnic – cum ar fi realizarea alături de copilul nostru a unei „căsuţe" pentru păsărele).

2.4. *Mentoratul şi dezvoltarea carierei*

Modul în care un individ este primit în organizaţie se repercutează pozitiv sau negativ asupra carierei individuale; iată de ce relaţia manager – subordonat este una foarte importantă. De multe ori, deşi nu în exclusivitate, managerul poate îndeplini un rol suplimentar care să-l

ajute pe angajat să se integreze şi să-l sprijine în dezvoltarea carierei; este vorba despre asumarea rolului de mentor pentru cel proaspăt intrat într-o organizaţie sau pentru subordonatul care are nevoie de sprijin într-o anumită perioadă a vieţii sale.

Mentoratul, ca activitate organizaţională, descrie o relaţionare specială între o persoană cu mai multă experienţă, dornică şi capabilă să ofere sprijin, şi un nou-venit în organizaţie, o persoană care accede pe un post nou ori o persoană care are nevoie de sprijin într-o anumită etapă a carierei sale. Mentoratul poate „mări viteza socializării, încurajează interacţiunile sociale, asigură oportunităţi pentru interacţiuni interpersonale calitative, accentuează identificarea şi implicarea în organizaţie" (Wigard, Boster, în Jablin, Putnam, 2001, p. 766). Astfel, indiferent dacă mentorul este o persoană din interiorul sau din exteriorul organizaţiei, procesul poate fi centrat pe următoarele obiective generale:

a) susţinerea angajatului în rolul pe care acesta îl are în organizaţie (cum ar fi deţinerea unui rol nou, în special în poziţiile manageriale);
b) integrarea în echipa de lucru şi dezvoltarea ei;
c) asimilarea de cunoştinţe necesare unui post prezent sau unui post viitor în interiorul companiei;
d) dezvoltarea unor tehnici de acţiune adaptate situaţiilor concrete;
e) îmbunătăţirea comunicării şi a climatului organizaţional;
f) dezvoltarea de abilităţi şi capacităţi profesionale.

Toate aceste obiective, odată atinse, îl vor ajuta pe individ să identifice o modalitate adecvată de a se afla mai aproape de viaţa organizaţiei. Când cineva este integrat în organizaţie prin mentorare sau *coaching*, acea persoană câştigă acces imediat la experienţa şi perspectiva profesională a mentorului sau instructorului său, studiile demonstrând că se înregistrează evoluţii pozitive prin aceste programe şi în alte domenii (cum ar fi o mai mare flexibilitate şi deschidere, comunicare şi înţelegere reciprocă).

Programele tipice de mentorat urmăresc o seamă de obiective, cum ar fi (vezi Clawson, Newburg, în Sonnentag, 2002, pp. 311-313):

- dezvoltarea tinerelor talente;
- socializarea tinerelor talente;
- dezvoltarea leadership-ului;
- întărirea culturii organizaţionale;
- reducerea nevoii de supervizare;
- reţinerea talentelor de valoare.

Pentru toate aceste programe este necesară funcţia de mentor. Mentorul poate îndeplini multiple roluri în raport cu protejatul său:

- sfătuitor, prieten loial în cunoaşterea profesională, dar şi a contextului organizaţional;
- persoana competentă care îl ajută pe angajat să treacă peste dilemele profesionale şi care oferă, totodată, şi suport tehnic;
- profesorul care stimulează creşterea calităţilor şi aptitudinilor;
- model de urmat;
- motivator prin oferirea unor perspective realiste.

În încercarea de a oferi unele sugestii practice, să ne oprim asupra rolului de model pe care îl joacă mentorul; mai multe studii s-au ocupat de această importantă funcţie a mentoratului: Burke, 1984; Fagerson-Eland *et al.*, 1997; Lankau, 1996; Scandura, 1922; Williams, 1999. Astfel, ca protejat, individul învaţă „să se comporte într-un mod adecvat, observând comportamentul mentorului", deoarece, direct sau indirect, mentorul poate „accentua protejatului sentimentul competenţei, autoeficacităţii şi dezvoltării personale şi profesionale" (Scandura, Hamilton, în Sonnentag, 2002, p. 295).

Houde numeşte, la rândul său, rolurile mentorului faţă de protejaţii săi, reliefând, totodată, şi funcţiile acestuia (*apud* Hetu, Lavoine, Baillauques, 1999, p. 124):

a) funcţii sociale ale mentorului:
   - integrează angajatul debutant în mediu, îl prezintă celorlalţi;
   - îl ghidează în legătură cu normele, valorile, tabuurile din cultura organizaţională;
   - familiarizează debutantul cu stilul de lucru sau cu problemele celorlalţi membri ai personalului;
   - favorizează avansarea sa în mediul organizaţional;
b) funcţii legate de practica profesională:
   - susţinerea profesională a debutantului la nivel informaţional;
   - antrenarea protejatului pentru a-şi forma deprinderi practice legate de muncă;
   - model pentru debutant;
   - propune situaţii provocatoare şi îi furnizează acestuia ocazii să exerseze abilităţile;
   - consiliază angajatul în funcţie de diferite probleme;
   - acordă feedback direct, util, constructiv;

c) funcţii personale:
   - susţinerea moralului angajatului;
   - securizarea (sprijinirea) acestuia.

Toate aceste funcţii sprijină orice persoană dornică să îşi dezvolte într-o manieră solidă cariera. Pentru a realiza obiectivele propuse mai sus, mentoratul, văzut în calitatea sa de proces de integrare şi dezvoltare a angajaţilor, poate cuprinde o serie de etape de dezvoltare psihologică a protejatului şi de integrare a lui. Aceste aspecte sunt concretizate prin proiectarea programului de mentorat prin următorii paşi:

a) stabilirea directorului de program, persoana care va coordona întregul proces şi, totodată, va monitoriza buna desfăşurare a programului;
b) selecţia mentorilor;
c) selecţia protejaţilor – se va stabili dacă programul se va adresa doar nou-veniţilor, în scopul integrării, sau vor fi incluşi în program şi alţi angajaţi; în funcţie de aceste aspecte se vor stabili două programe (1. Integrare; 2. Dezvoltare) sau unul singur, unitar;
d) realizarea unor programe de instruire a mentorilor şi protejaţilor, astfel încât să se cunoască rolurile ce vor fi asumate; în acelaşi timp, se vor efectua teste de personalitate (eventual, în plus faţă de etapele de selecţie), astfel încât să fie stabilite perechile de mentor – protejat în funcţie de compatibilităţile cele mai pronunţate dintre persoanele aflate în program;
e) concretizarea perechilor mentori – protejaţi, realizarea primelor întâlniri în care vor fi stabilite aşteptările specifice (întrucât aşteptările generale s-au stabilit în şedinţele de instruire), negocierea unui program de întâlniri pentru parcurgerea programului.

Procesul de mentorare este deschis oricăror situaţii de învăţare şi se conformează unor înţelegeri mutuale, situaţionale. Pornind de la această constatare, Mike Turner a alcătuit un model al procesului de *mentoring*; modelul pleacă de la sesizarea a două linii de forţă pentru succesul programului: a) definirea scopului procesului de mentorare; b) alegerea mijloacelor de realizare. Scopul presupune cunoaşterea direcţiilor de acţiune şi a domeniilor semnificative în care sunt necesare ajustări. Mijloacele de realizare reprezintă, conform autorului, acţiunile desfăşurate pentru a se atinge rezultatul preconizat. Modelul lui Turner cuprinde patru etape.

Prima etapă de realizare a acestui proces o constituie dezvoltarea personală a individului supus programului ; pe parcursul acesteia, el îşi dezvoltă autonomia, responsabilitatea, abilitatea de a face alegeri în funcţie de diverse alternative. Este vorba despre o etapă fundamentală pentru relaţia mentor – protejat întrucât acesta din urmă necesită un ajutor substanţial în construirea unei imagini de sine corelate cu posibilităţile profesionale prezente şi viitoare. Importanţa etapei este dată şi de rolul ei pentru formarea ulterioară a unui profesionist (dacă ne referim la o persoană la începutul carierei) sau pentru integrarea la noul loc de muncă şi cu noile responsabilităţi pentru cei ce au depăşit primele luni de muncă.

A doua etapă corespunde dezvoltării unei viziuni asupra carierei şi asupra direcţiei de viaţă care va fi urmată. Individul este în situaţia de a decide asupra unor valori după care se va călăuzi, încercând, în acest moment, să realizeze o identificare între viziunea sa şi cea a companiei din care face parte. Este extrem de important să existe o convergenţă între viziunea proprie şi direcţia reală în care se îndreaptă compania.

Conform lui Mike Turner, etapa a treia presupune implementarea în practică a viziunii personale. Caracteristice acestei faze sunt identificarea obiectivelor concrete prin care se va transpune în practică viziunea şi forma ideală a principiilor şi scopurilor generale. Rolul mentorului este, de această dată, acela de a-l ajuta pe protejat să realizeze corelaţia între general şi particular. Cei doi încearcă să răspundă la întrebarea „Cum se va transpune în practică viziunea?". Se pot fixa obiective profesionale, trepte de carieră şi paşii aproximativi ce vor fi urmaţi pentru a parcurge aceste trepte, standarde de performanţă, nevoi de instruire pentru dezvoltarea unor abilităţi şi deprinderi.

Modelul se încheie cu nevoia de feedback şi susţinerea permanentă a protejatului, văzută ca o ultimă etapă ; această stare de lucruri se prelungeşte până în momentul în care el consideră că este pe calea cea bună în urmarea carierei sale profesionale conform propriei viziuni (care, desigur, se poate modifica şi evolua pe parcurs).

Pe întregul proces Mike Turner consideră că se dezvoltă două abilităţi – abilitatea de a fi conştient de sine şi de soluţiile proprii şi abilitatea de a-ţi exercita voinţa în atingerea obiectivelor proprii.

Pe parcursul desfăşurării etapelor numite de M. Turner, propunem ca tehnică de lucru *modelul rezonanţei pentru performanţă* (*Ressonance Model of Performance*), conceput de Newburg în urma cercetării efectuate pe mai mult de 350 de persoane din patru domenii de activitate – atletism, muzică, medicină, afaceri (Newburg, 1998 ; Sonnentag, 2002, pp. 318-321). Newburg surprinde faptul că pentru a realiza performanţe înalte trebuie să ne focalizăm demersul într-o analiză care să depăşească investigarea rezultatelor. În urma interviurilor realizate, Newburg a surprins un „cerc al datoriei" pe care o persoană îl urmăreşte atunci când intenţionează atingerea unui obiectiv înalt : practică – încercare şi eroare – practică mai intensă – altă încercare. Autorul modelului a alăturat acestui ciclu de acţiune un altul, amintit de foarte mulţi dintre subiecţii de succes : este vorba despre un „cerc al libertăţii", constând într-o abordare de tip experienţial a scopului propus. Astfel, în timp ce prima abordare poate suscita frustrări, resentimente în urma apariţiei de obstacole până în momentul obţinerii rezultatelor, cel de-al doilea tip de abordare este însoţită de focalizarea pe sentimentele care apar, dar este vorba despre acelea care pot susţine atingerea obiectivelor. Conform cercetării autorului, această din urmă abordare conduce la îmbunătăţirea spectaculoasă a rezultatelor. Modelul lui Newburg propune contactul cu obiectivul propus, dar abordarea lui nu doar raţională, ci şi prin contactul afectiv – subiectul trebuie să se centreze pe „cum doreşte acesta să simtă decât doar să se centreze pe ce trebuie să facă".

Aşadar, modelul rezonanţei propune o conştientizare a obiectivului, o pregătire motivată mai mult de energii pozitive decât de „cercul datoriei". Conform autorului, când „cineva se disciplinează mental – fie că este prin *coaching*, prin mentorat sau experienţă proprie –, «revizitarea visului» în stil experienţial înainte de a se apuca de lucru trimite spre rezultate mult mai bune" (Newburg, 1998 ; Sonnentag, 2002, p. 320). Rezonanţa se regăseşte, aşadar, pe parcursul procesului prin care se ajunge la rezultate, şi nu la atingerea rezultatului, după ce s-a încheiat procesul. Newburg utilizează în analiza sa patru întrebări, fiecare corespunzând unei etape a modelului pentru a-l explica :

- ce doreşti să simţi astăzi ? (visul/obiectivul) ;
- ce trebuie să faci ca să obţii acest sentiment ? (pregătirea) ;
- ce te împiedică să atingi scopul propus ? (depăşirea obstacolelor) ;
- cum poţi să reatingi sentimentul ? (recontactarea visului/obiectivului).

Conform aceloraşi autori, „programele de mentorat care se centrează exclusiv pe rezultate în detrimentul experienţei riscă pierderea unor persoane talentate (...); programele care iau în considerare experienţa este posibil să producă loialitate puternică şi rezultate mai bune" (Newburg, 1998; Sonnentag, 2002, p. 321).

Pentru programele de mentorat, luarea în considerare, în egală măsură, atât a sentimentelor, cât şi a acţiunii este importantă, atât pentru mentor, cât şi pentru protejat. Astfel, aceste programe nu vor cuprinde doar informaţii şi o focalizare pe ele, ci se va urmări simultan considerarea experienţelor proprii şi a sentimentelor.

Pornind de la această dualitate între aria de manifestare a sentimentelor şi principiile acţiunii, observăm că eficienţa procesului de mentorat se poate regăsi atât în aspectele formale, organizate şi coerente, cât şi în cele de natură informală; literatura de specialitate menţionează chiar că „o mai mare eficienţă o poate avea procesul informal" (Scandura, în Sonnentag, 2002, p. 300), deoarece acesta produce o implicare mai consistentă, aşteptări mai mari la nivelul carierei şi în modelarea rolului. Acest lucru este posibil deoarece, în mentoratul informal, mentorul nu este desemnat de către organizaţie, iar procesul se derulează după cum doresc cei doi implicaţi – mentorul şi protejatul; ca o consecinţă directă, comunicarea deschisă este mai frecventă, exprimarea sentimentelor este mai profundă etc. Un argument în plus pentru mentoratul informal apare atunci când suprapunem peste analiza noastră dezavantajele posibile pe care mentoratul formal le implică (Kram, 1985, *apud* Sonnentag, 2002): probabilitatea generării unor sentimente de coerciţie; defensivitate la apariţia programelor de evaluare; resentimente, pesimism al celor care nu sunt cuprinşi în programele de mentorat etc.

În acelaşi timp, trebuie să remarcăm însă că astfel de aspecte negative pot să fie cauzate de mentoratul formal, dar, la fel de bine, ele pot să reprezinte efecte ale altor componente ale vieţii organizaţionale: astfel, sentimentele de coerciţie pot apărea ca o consecinţă a regulilor stricte dezvoltate în interiorul organizaţiei sau a personalităţii managerului, defensivitatea reprezintă un efect firesc al procesului de evaluare, iar sentimentele de pesimism şi resentimentele pot avea multipli alţi determinanţi în afara mentoratului de natură formală (unul dintre cele mai simple argumente îl reprezintă ideea că şi în companiile care nu posedă programe formale de mentorat aceste sentimente apar). Mai mult,

programele formale dezvoltă anumite avantaje proprii; un exemplu în acest sens presupune că „un program structurat defineşte clar relaţiile mentoriale, asigurându-se că mentorul, protejatul, organizaţia au înţeles cu toţii foarte clar ce se aşteaptă de la ei şi ce aşteptări trebuie să aibă" (Kirby Paine, *on-line*). Practic, ambele tipuri de programe – formale şi informale – pot asigura o serie de avantaje care sprijină organizaţia şi indivizii incluşi în program.

În vederea optimizării şanselor de reuşită în derularea unui program de mentorat, este utilă stabilirea, de la început, a unei politici coerente bazate pe principii ce se vor respecta pe parcursul întregului program. Iată de ce propunem în continuare o serie de sugestii, acestea putând să fie adaptate în funcţie de specificul fiecărei organizaţii; modificările pe care le veţi face vor reprezenta o consecinţă firească a obiectivelor stabilite, a culturii organizaţionale specifice, a personalităţilor participanţilor la program:

- se va asigura confidenţialitatea informaţiilor oferite de către persoanele incluse în program, a evaluărilor programului şi, în general, a tuturor informaţiilor care ar putea leza în vreo manieră pe cei incluşi în program, precum şi poziţia lor în organizaţie;
- mentorii vor beneficia de o pregătire psihologică adecvată, care să îi iniţieze în tehnici de comunicare, motivaţionale, de construire şi consolidare a echipei, de dezvoltare a inteligenţei sociale etc.;
- înainte de startul propriu-zis al programului, se va avea în vedere *redesign*-ul posturilor mentorilor, astfel încât aceste noi sarcini care le vor consuma un anumit timp suplimentar (atât prin pregătirea şedinţelor, cât şi prin desfăşurarea lor) să se poată administra adecvat;
- atât mentorii, cât şi protejaţii se vor afla sub directa monitorizare a directorului de program, care va urmări buna desfăşurare a acestuia, atingerea obiectivelor stabilite anterior, precum şi modalităţile de lucru în acest sens şi, nu în ultimul rând, relaţiile interpersonale care apar;
- programul se va desfăşura în concordanţă cu valori similare celor aflate în cultura organizaţională, după nişte proceduri specifice, prestabilite, care vor ghida întregul proces;
- se vor stabili obiective specifice, realizabile, adaptate atât specificului organizaţional, cât şi dezvoltării personale a protejatului, la începutul programului, în funcţie de rezultatele obţinute printr-o analiză de nevoi;

- se va decide durata minimă a întâlnirilor în cadrul programului de mentorat (stipulată în literatura de specialitate la un an, ca un garant al realizării în bune condiţiuni) ;
- se va stabili minimul de ore ca durată a întâlnirilor în decursul unei luni (cercetătorii în domeniu considerând minimul acceptabil patru ore în fiecare lună) ;
- mentorul are datoria de a fi iniţiatorul întâlnirilor cu protejatul, iar amânări vor avea loc doar în cazuri extreme şi vor fi anunţate din timp ;
- mentorul are răspunderea abordării unui plan de acţiune creativ, nonrutinier, care să răspundă nevoilor protejatului ;
- modul de derulare a programului va fi evaluat la intervale de timp prestabilite, fiind eventual dublat de un sistem de recompensare formală sau/şi informală pentru cei mai merituoşi sau mai puţin merituoşi ;
- programul se va finaliza prin intermediul unor şedinţe anunţate, care să diminueze efortul de tranziţie depus de către protejat la trecerea din starea de relativă dependenţă spre situaţia următoare, de independenţă ; aceste şedinţe vor fi astfel construite încât finalizarea să se desfăşoare cât mai natural cu putinţă ;
- pentru ca programul să capete coerenţă şi stabilitate se va realiza un ghid al mentorului.

La rândul său, mentorul trebuie să urmărească o serie de principii de bază în activitatea sa :

- să fie conştient de responsabilităţile sale şi să şi le asume cu hotărâre ;
- să încurajeze protejatul să se dezvolte la maxima lui capacitate ;
- să dovedească abilităţi de ascultare activă faţă de ceea ce îi împărtăşeşte protejatul ;
- să îi permită protejatului să îşi asume propriile decizii şi să facă propriile greşeli ;
- să încurajeze iniţiativa protejatului ;
- să îşi păstreze obiectivitatea ;
- să nu intervină în deciziile luate de managerul direct al protejatului (în cazul în care nu ocupă el această funcţie) ;
- să acorde un feedback adecvat ;
- să se dezvolte şi pe sine, pentru succesul său personal şi pentru succesul proiectului de mentorat ; astfel, pentru Harry Overstreet, cea mai importantă calitate a unui mentor este chiar propria necesitate

de învăţare: „Trebuie să fie el însuşi o persoană care învaţă. Dacă şi-a pierdut capacitatea de a învăţa, nu mai are ce căuta în tovărăşia celor care şi-au păstrat-o pe a lor" (*apud* Kidd, 1981, p. 338);
- să dovedească în mod constant o atitudine pozitivă, optimistă în raport cu progresele realizate sau cu cele ce pot avea loc;
- să dea dovadă de calm în situaţiile de criză, situaţii pe care să le administreze şi să le rezolve împreună cu protejatul său;
- să pună în centrul atenţiei protejatul şi nevoile acestuia, şi nu propria persoană;
- să nu se vadă în competiţie cu performanţele protejatului, să se manifeste ca o persoană sigură pe sine (calitate pe care trebuie şi să şi-o cultive) etc.

Aceste principii, dezvoltate atât la nivelul matricei de acţiune a organizaţiei, cât şi în ceea ce priveşte sistemul de valori al persoanei care va îndeplini funcţia de mentor, au rolul de a asigura succesul programelor de mentorat. Desigur însă că pot apărea şi probleme în derularea acestora din urmă. Dintre factorii care îşi pun amprenta în desfăşurarea activităţii de mentorat amintim:

• *Clarificarea scopurilor interacţiunii dintre mentor şi protejat.* Clarificarea scopului atrage după sine rezultate bune în orice proces de învăţare. Lipsa unor scopuri sau diferenţele de percepţie între persoanele implicate atrag dificultăţi, nemulţumiri, frustrări. Pentru a lua doar un exemplu, observăm că o deficienţă în clarificarea a ceea ce înseamnă procesul de mentorare poate atrage nemulţumirea protejatului, care ar considera astfel că mentorul nu îl ajută suficient, dar şi a mentorului, care poate considera că protejatul îşi doreşte o supraveghere prea strictă.

• *Incompatibilitatea dintre persoanele implicate direct în mentorat.* Nepotrivirea dintre membrii interacţiunii poate surveni din mai multe motive: incompatibilitatea dintre valorile mentorului şi cele ale protejatului, percepţia diferită a procesului, lipsa de timp a mentorului pentru procesul de mentorat, stiluri interpersonale diferite, obiective personale diferite etc. Astfel de probleme pot fi uneori reglementate prin comunicare sau pot atrage, în alte cazuri, disfuncţii majore în dezvoltarea unei interacţiuni adecvate.

• *Diferenţe în educaţie, experienţă profesională.* Sunt cele care se evidenţiază în percepţia diverselor activităţi profesionale, la nivelul necesităţilor de feedback etc., iar diferenţele constatate pot atrage eşecul comunicării şi al procesului în sine. Unii protejaţi, în funcţie de educaţia primită şi experienţa dobândită, şi-au format o concepţie proprie conform căreia doresc o specializare restrânsă strict la o anumită arie de conţinut, ceea ce ar atrage şi îngustarea traiectoriei procesului de mentorat (lucru, cu siguranţă, nedorit).

• *Aşteptări nerealiste.* Am specificat deja rolul discuţiilor şi clarificărilor în momentul de start al procesului de mentorat; astfel, este important ca de la început să fie comunicate aşteptările persoanelor implicate, iar pe parcurs, când apar ajustări ale acestora, să existe consultări în acest sens. De exemplu, un protejat poate dori la început ca mentorul său să fie doar un sfătuitor în ceea ce priveşte integrarea în organizaţie, apoi să descopere că are nevoie de mentorul său şi în ceea ce priveşte integrarea în sistemul de lucru şi stilul decizional. La rândul său, mentorul poate să descopere că protejatul vine la el neanunţat, adresează întrebări despre organizaţie la care nu poate răspunde din motive obiective sau subiective, îl pune prin diferite acţiuni într-o lumină nefavorabilă, ceea ce va diminua disponibilitatea sa de sprijin.

• *Durata perioadei de mentorare.* Atât mentorul, cât şi protejatul posedă o concepţie formată despre momentul în care relaţia lor trebuie să se finalizeze. În cazurile în care nu a fost stabilită o dată fixă de încetare a mentoratului, sunt necesare discuţii care să clarifice poziţiile fiecăruia.

Pentru ca procesul de mentorare să-şi atingă obiectivul privind dezvoltarea carierei celui mentorat, comunicarea este esenţială. Comportamentul dorit de la partener trebuie specificat în amănunţime, pentru ca relaţia să nu fie perturbată de apariţia unor ambiguităţi ulterioare. Încrederea pe care se construieşte colaborarea dintre cei doi este, de asemenea, importantă pentru reuşita întregului proces. Departamentele de resurse umane trebuie să ilustreze acest deziderat prin construcţia unor scheme de compatibilitate între cei care sunt cuprinşi în program; în cazul în care mentorul este chiar managerul direct, este de dorit ca potrivirea să se realizeze din momentul recrutării.

Relaţia de mentorat este o relaţie benefică nu numai pentru protejat, dar şi pentru mentor şi organizaţie, de aceea companiile trebuie să îşi înscrie în portofoliul de dezvoltare astfel de programe.

• *Beneficiile mentorului*. Persoanele cu rol de mentor pot avea în primul rând satisfacţia de a transmite ceva din experienţa lor, din cunoaşterea acumulată, celor care au nevoie de aceasta. În acest mod, mentorii obţin recunoaşterea de la cei care sunt ajutaţi, dar şi de la celelalte persoane din organizaţie. Kram (*apud* Sonnentag, 2002, p. 297) menţionează că „protejaţii loiali pot să ofere şi suport psihologic mentorilor lor". În urma reflecţiei pe acest subiect, mentorii au sugerat şi alte beneficii pe care ei le-au obţinut din această relaţie:

- dezvoltarea sau exersarea stilului de conducere;
- percepţii alternative asupra unui mod de activitate sau a unei probleme;
- *insight*-uri asupra propriei lor dezvoltări ulterioare;
- motivare şi aprecieri pozitive primite din partea protejatului.

• *Beneficiile protejaţilor şi ale organizaţiei*. Unul dintre beneficiile majore ale mentoratului la nivel organizaţional se referă la integrarea şi socializarea mai bună a noilor angajaţi, dar şi la dezvoltarea carierelor celor aflaţi în organizaţie, cu beneficii secundare ca „reducerea părăsirii organizaţiei, comunicare organizaţională îmbunătăţită, dezvoltarea mai eficientă a managementului, îmbunătăţirea succesiunii manageriale şi a puterii" (Zey, în Sonnentag, 2002, p. 297). Faptul că noii angajaţi au la dispoziţie, prin intermediul mentorilor, persoane care le pot explica anumite reguli de acţiune (pe care nu sunt în ipostaza de a le înţelege singuri), care pot oferi feedback la comportamentele lor (atât când acestea nu sunt cele potrivite cu situaţia, cât şi în cazul în care sunt reuşite) îi face pe aceştia să se simtă mai aproape de organizaţie şi obiectivele ei, să se integreze mai repede etc.

Procesul de mentorat înseamnă mai mult decât un instrument, este o tehnică de dezvoltare a afacerii, de dezvoltare personală şi profesională. „Mentoratul oferă o experienţă subiectivă, dar de valoare, prin intermediul experienţelor personale şi exemplelor" (Kirsty Hayes, 1998). Larga deschidere şi atractivitatea programelor de mentorat indică nu doar popularitatea lor, ci – mai important – eficienţa acestora. În economiile care valorizează profitul şi competitivitatea, micile şi marile

corporaţii au văzut în mentorat o modalitate de integrare eficientă în organizaţie, o metodă de creştere a productivităţii şi de îmbunătăţire a climatului organizaţional.

Putem spune, aşadar, că managementul carierei se defineşte ca un factor complex şi activ pe care fiecare companie îl construieşte (implicit ori explicit) prin întreaga sa politică în domeniul resurselor umane. Aşa cum puteam vorbi despre programe informale de mentorat, putem vorbi despre programe informale de management al carierei; mai precis, putem spune că, în fiecare dintre organizaţiile pe care le vedeţi în jurul dumneavoastră, acest proces există şi se dezvoltă permanent prin reguli proprii de evoluţie. Provocarea lansată de un mediu competitiv de afaceri este conţinută nu de sintagma existenţei sau nu a managementului carierei, ci de identificarea celor mai bune modalităţi pentru a putea construi programe eficiente de dezvoltare a carierei. Desigur că acest deziderat urmează să îşi găsească o justificare practică în experienţa, iniţiativa şi creativitatea departamentelor de resurse umane, care sunt din ce în ce mai solicitate să ofere soluţii şi alternative la problematica generală cu care se confruntă companiile din care fac parte integrantă.

— *Exerciţii şi teme de reflecţie*

1. Consideraţi că lucraţi într-o companie mică şi bugetul de training este limitat. În primul trimestru aveţi pentru fiecare individ, în medie, posibilitatea de a-i oferi două cursuri – unul strict profesional, altul de dezvoltare a unor abilităţi personale. Unul dintre angajaţi doreşte foarte mult, afirmându-şi ferm poziţia, să participe la cursul „Managementul timpului", în timp ce dumneavoastră, împreună cu managerul lui direct, în urma analizei de nevoi efectuate, l-aţi înscris la cursul de „Comunicare şi rezolvarea conflictelor". Cum procedaţi pentru a rezolva situaţia?
2. Din cauză că firma prelucrătoare de metale din micul său oraş se închide, un maistru de 46 de ani trebuie să se recalifice într-o meserie cu totul nouă. În ce etapă a carierei se află el în următoarea perioadă?
3. În urma unei analize empirice se concluzionează că un candidat la unul dintre posturile vacante deţine mai multe ancore de carieră

(vezi teoria lui Schein): funcţională/tehnică, autonomie, provocare. Ce părere aveţi despre rezultatul obţinut? Ce concluzii trageţi cu privire la acest candidat? Daţi exemple de unul-două posturi cu care această persoană s-ar potrivi, înregistrând rezultate optime?

4. Stabiliţi 10-12 principii concrete pe care le-aţi promova în compania unde lucraţi, privitoare la numărul întâlnirilor, durata întâlnirilor şi a programului, conţinutul discuţiilor, modul de împărţire a responsabilităţii programului între mentor şi protejat, principiile de comunicare, principiile de confidenţialitate într-un program de mentorat (de exemplu: „Vor avea loc minim două întâlniri săptămânale").

5. Lucraţi într-o companie mică de producţie şi servicii care, datorită rezultatelor deosebite obţinute, este în extindere. În următoarele şase luni sunt programate angajări prin care să se dubleze numărul salariaţilor. Hotărâţi, în calitate de director de resurse umane, ca, pe lângă cursurile iniţiale de integrare, să promovaţi un program de mentorat. Din cauza creşterii de personal în proporţii semnificative, trebuie să selectaţi un număr de mentori, chiar dacă unii dintre aceştia nu întrunesc calităţile dorite sau contextul îi dezavantajează, apreciind că lipsa integrării ar atrage deservicii destul de mari. Între candidaţii pentru care aveţi dubii în ceea ce priveşte integrarea în program sunt:

   a) directorul de producţie: în prezent conduce un colectiv de 20 de angajaţi, iar în şase luni va conduce 50 de angajaţi; şi-a arătat disponibilitatea pentru program, dar se teme că întregul colectiv va considera că unii subordonaţi sunt privilegiaţi, beneficiind de mai mult timp sau atenţie din partea lui;
   b) responsabilul departamentului de logistică: persoană serioasă care impune respect, este considerat de angajaţi ca fiind destul de distant; departamentul său are rezultate bune, acest responsabil reuşind să impună standarde care, în trecut, până la venirea sa, nu putuseră fi impuse;
   c) coordonatorul de proiecte de resurse umane (adjunctul directorului de departament): o persoană sociabilă, care se implică foarte mult în programele companiei, dar care va fi practic suprasolicitată în perioada următoare din cauza extinderii şi a tuturor activităţilor necesare (recrutări, instruire de integrare,

instruiri profesionale, evaluări etc.); în plus, a început un masterat în domeniu, care îi va ocupa o parte din timp.

Realizaţi o clasificare a acestor angajaţi, în ordinea în care i-aţi include în programul de mentorat. Acordaţi ponderi fiecărui avantaj/dezavantaj pe care aceştia îl deţin. Identificaţi modalităţi concrete de maximizare a tuturor avantajelor pe care le înregistrează fiecare dintre cele trei persoane şi modalităţi de minimizare a dezavantajelor. (De exemplu, responsabilul de logistică poate fi trimis la un curs de „inteligenţă emoţională" sau *team-building*, pentru a diminua impresia atitudinii sale distante.)

6. Cereţi angajatului dumneavoastră să realizeze un grafic al dezvoltării sale, atât la nivel general (incluzând, spre exemplu, elemente legate de familie – cum ar fi momentul în care a hotărât să obţină un credit pentru locuinţă), cât şi la nivelul specific al carierei. Solicitaţi-i să delimiteze în interiorul schiţei astfel constituite toate evenimentele importante care i-au jalonat existenţa; veţi observa că acest lucru este doar în aparenţă simplu. Dacă veţi analiza cu atenţie, multe evenimente minore vor putea fi făcute „responsabile" de anumite decizii cu semnificaţii majore (pentru a lua doar un exemplu, un comentariu făcut de un prieten, o întâlnire „providenţială" ar fi putut determina alegerea carierei pentru unele persoane). Angajatul va trebui acum să evidenţieze perioadele de tranziţie, să diferenţieze între cele a căror parcurgere a fost mai dificilă; aceste perioade reprezintă surse importante de stres şi conştientizarea modului în care ele au putut/pot fi rezolvate poate reprezenta un factor motivator pentru individ.
   Acest exerciţiu are rolul sprijinirii angajatului şi al motivării acestuia pentru a-şi identifica resurse de dezvoltare favorabile unui management eficient al carierei.

7. Vă propunem să depistaţi – în ceea ce vă priveşte ori referitor la colegii de muncă/subordonaţii dumneavoastră – câteva arii problematice ale modului în care poate fi construită cariera. Pentru aceasta, vă invităm să urmăriţi un mic *ghid de dezvoltare a carierei (în acelaşi timp, răspunsurile la întrebări vă pot oferi şi un plan acţional pentru dezvoltarea personală)*. Răspunsurile oferite pot constitui o bază de plecare în reliefarea şi restructurarea obiectivelor pe care vi le propuneţi:

a) Realizaţi un eseu de 10-20 rânduri, unde să arătaţi cum aţi dori să fiţi (descrieţi personalitatea ideală în ceea ce vă priveşte).
b) Enumeraţi câteva calităţi/puncte forte pe care le deţineţi în mod real, conform percepţiilor proprii.
c) Evidenţiaţi, din sfera acestor calităţi/puncte forte, pe cele care vă sunt de folos în desfăşurarea cu succes a activităţilor profesionale.
d) Precizaţi una-două calităţi pe care aţi dori să le dezvoltaţi în viitorul apropiat (nu mai multe, pentru a vă putea concentra asupra lor şi a putea să investiţi întregul efort necesar).
e) Notaţi câteva activităţi:
   - care vi se par uşor de realizat pentru a vă îmbunătăţi calităţile/ a ajunge la personalitatea ideală;
   - care necesită un efort susţinut din partea dumneavoastră, dar pe care sunteţi convins că le-aţi putea totuşi realiza.
f) Care sunt cele mai mari realizări obţinute de dumneavoastră? Care dintre calităţile pe care vi le-aţi atribuit la punctul b) v-au ajutat în acest demers?
g) Descrieţi ce slujbă ar fi ideală pentru dumneavoastră; încercaţi să identificaţi toate aspectele care vă împiedică să o obţineţi (analizaţi cu precădere elementele ce ţin de personalitatea dumneavoastră, atât referitor la cele care vă împiedică, cât şi – ulterior – la cele care vă ajută să o obţineţi). Pentru aceasta, sprijiniţi-vă pe următoarea listă, adăugând alte elemente ce vi se par necesare:
   - vreţi să aveţi un post în care să lucraţi mai mult singur, într-un grup mic ori mare?
   - aţi dori să fiţi propriul dumneavoastră şef sau aţi prefera să lucraţi sub comanda altcuiva?
   - aţi prefera ca munca pe care o desfăşuraţi să fie preponderent rutinieră ori aţi prefera varietate în muncă?
   - vă place mai mult o muncă de teren sau o muncă de birou?
   - doriţi un post „liniştit" sau unul în care să aveţi nevoie de multă energie?
h) Conştientizaţi toate obiectivele pe care vi le-aţi propus la un moment dat; concentraţi-vă în special asupra celor pe termen lung – în domeniul profesional (deja surprins), pe plan familial

(spre exemplu, cum ar trebui să arate locuinţa pe care aţi dori să o deţineţi, cum ar trebui să fie vacanţele ideale peste 5/10/15 ani?).

i) Stabiliţi acum obiective intermediare pentru atingerea obiectivelor generale propuse anterior.

j) Încercaţi să completaţi permanent această listă care v-ar ajuta să vă autodezvoltaţi ori să-i dezvoltaţi pe cei din jurul dumneavoastră.

8. Alcătuiţi un plan de dezvoltare la nivelul propriei persoane (este mai uşor să înţelegem un fenomen dacă îl privim prin propria experienţă). Stabiliţi, la nivelul fiecărei etape, ce elemente de sprijin aţi avea nevoie din partea managerului direct. Încercaţi să evidenţiaţi cât mai multe astfel de elemente, plecând de la ilustrarea unui evantai larg de situaţii. Atunci când aţi realizat o listă cuprinzătoare, dezvoltaţi proiectul prin folosirea acestui procedeu cu un număr de angajaţi din companie. La final, sintetizaţi ideile generale care se desprind şi utilizaţi-le pentru construirea unui proiect de carieră.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12 În loc de concluzii

1. Costuri ale nefolosirii strategiilor de resurse umane

În prezent, tot mai multe organizaţii încep să înţeleagă şi să încerce să obţină avantajele date de existenţa unei politici coerente de resurse umane; un management în acest domeniu, modern şi profesionist, se focalizează asupra angajaţilor în scopul de a produce o reuşită a afacerii pe tot parcursul rămânerii acestora din urmă în interiorul organizaţiei. Mai mult, avem de-a face cu o extindere fără precedent a tuturor ariilor de cercetare a fenomenelor organizaţionale, implicate în zona dezvoltării plenare a angajatului, urmărindu-se totodată reducerea costurilor aferente unei absenţe la nivelul socializării şi diminuarea posibilităţii ca acesta să părăsească organizaţia din cauze ţinând de climatul organizaţional.

Existenţa unor programe complexe, propuse de o politică de resurse umane coerentă, necesită însă un suport managerial consistent şi o viziune care să susţină întregul proces; de partea cealaltă se află aspectele privind clarificarea aşteptărilor viitorilor angajaţi cu crearea şi consolidarea convingerii acestora că managementul „este cu adevărat de partea lor", monitorizarea atitudinilor referitoare la post şi organizaţie pentru prevenirea abandonului organizaţional etc. Observăm, aşadar, că această conştientizare a politicii de resurse umane nu presupune doar stricta intervenţie a specialistului în domeniu; avem de-a face cu o reţea complexă de implicaţii şi de influenţe, cu o includere şi o conştientizare a întregii organizaţiei, atât la nivel global, cât şi la nivelul fiecărui membru component. Specialistul în resurse umane trebuie să gestioneze un proces cu mari variaţii şi, uneori, chiar paradoxuri: spre exemplu, există motive să credem că acceptarea unei rate înalte a plecărilor din

companie este de dorit atunci când performanţele sunt modeste, dar, pe de altă parte, politicile coerente de instruire şi susţinere managerială au rolul de a încerca ameliorarea unor astfel de rezultate.

Importanţa dezvoltării implicării şi a menţinerii angajaţilor pe termen lung este mult mai vizibilă când discutăm despre costurile organizaţionale ale angajării unei noi persoane.

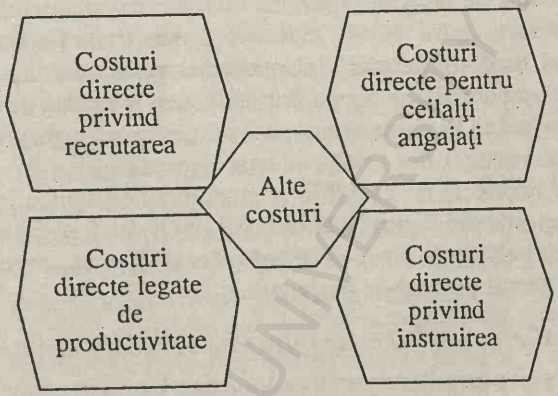


Figura 16. *Costurile angajării unei noi persoane*

Vom detalia în continuare o parte dintre aceste costuri, reieşite din activitatea practică desfăşurată în domeniu.

- *Costurile privind recrutarea*

a) costuri ale anunţurilor competitive publicate (de o anumită mărime şi cu o anumită poziţionare, în anumite publicaţii, în anumite zile);
b) costurile implicate de timpul utilizat pentru recrutare, verificarea referinţelor candidaţilor, atât de către departamentul de resurse umane, cât şi de supervizorii posturilor;
c) costuri logistice, calculate din cheltuielile provenite din formularele completate, telefoanele date, faxurile recepţionate etc.;
d) costuri suplimentare, dacă se apelează la personal de recrutare extern.

- *Costurile privitoare la instruire*

a) costurile instructorilor interni sau externi;
b) costurile materialelor necesare cursului;

c) costurile timpului de supervizare, care reprezintă costuri de pierdere a productivităţii la nivelul supervizorului când acesta realizează instruire cu noul angajat la locul de muncă;
d) costurile salariale în perioada de instruire, care cresc cu cât perioada de instruire este mai mare.

• *Costurile directe legate de productivitate*

a) în perioadele de început, conform unor studii, angajatul lucrează la un randament între 25 şi 75% din productivitatea cerută, restul salariului fiind compensat din fondurile organizaţiilor;
b) costurile productivităţii angajaţilor relaţionaţi în muncă cu nou-veniţii, primii neputând lucra în ritmul necesar pentru că aşteaptă produsele activităţii acestora din urmă, de care depind;
c) costurile implicate de greşelile şi erorile noilor angajaţi;
d) costuri reieşite din faptul că noului angajat îi vor fi necesare anumite îndrumări pe care le poate cere colegilor de muncă, perturbându-le acestora fluxul normal de activitate.

• *Costurile directe sau indirecte privitoare la ceilalţi angajaţi*

a) costurile privitoare la necesitatea construirii în timp a unei relaţii de încredere;
b) costuri implicate de supraîncărcarea unor angajaţi care preiau provizoriu responsabilităţile postului vacant şi eventuala incapacitate de a rezolva toate sarcinile corect şi la timp;
c) costurile cauzate de stres, frustrare, preluate cu noile responsabilităţi, eventual declanşarea posibilităţii plecărilor „în grup" etc.

• *Costuri de imagine/public relations*

a) anunţuri de recrutare vizualizate des pot forma imaginea de instabilitate a angajaţilor în interiorul firmei şi de probleme referitoare la angajaţi;
b) anumite persoane nemulţumite, când vor pleca din companie, pot crea o imagine negativă acesteia.

Aşadar, în lipsa unui management al resurselor umane, coerent şi eficient, putem înregistra apariţia unor costuri mai mari decât cele aferente aplicării şi susţinerii unei politici în domeniul resurselor umane. Adăugându-se ca un cost suplimentar la toate nivelurile organizaţionale, absenţa conştientizării consecinţelor etice ale acestor politici aplicate de

către companie reprezintă, la rândul său, o arie de analiză şi de reflecţie necesară şi importantă pentru specialistul în resurse umane.

2. Etică şi nondiscriminare

În managementul resurselor umane, conceptul de etică ori a fost neglijat, ori a căpătat o dimensiune preponderent teoretică şi, prin aceasta, prea puţin operaţională. S-a conceput mai mult o filosofie a lui „ar fi bine să..." care a tins mai degrabă să discrediteze acest aspect decât să-i confere importanţa reală. Şi putem să observăm, la o privire mai atentă, că etica în managementul resurselor umane justifică întregul domeniu. Într-adevăr, dacă este să folosim doar indicatorul corect-incorect, să ne închipuim eficienţa unei recrutări bazate pe minciună (de ambele părţi), a instruirii sau programelor de motivare văzute de angajaţi ca instrumente de manipulare şi îndoctrinare în mâna managerilor sau a unei evaluări percepute ca fiind nedreaptă etc. Iată de ce etica în domeniul resurselor umane poate fi regăsită sub multiple aspecte, pornind de la cele care intră strict în categoria sa de competenţă şi până la cele care ar putea fi, mai simplu, încadrate în categoria unor greşeli şi a manifestării neprofesionalismului în aplicarea unor proceduri şi strategii. În lume, organizaţiile îşi direcţionează diferite categorii de angajaţi prin raportarea la coduri etice realizate în mod formal (spre exemplu, în SUA există un cod etic al managerilor). Pentru o mai clară percepţie a influenţelor acestora, am grupat anumite aspecte pe categoriile care fac obiectul capitolelor acestui volum; nu trebuie însă omis faptul că managementul resurselor umane reprezintă un sistem vast de influenţe şi interrelaţionări, ceea ce justifică opinia că multe dintre aspecte pot fi regăsite, în diferite forme, dezvoltând acţiuni şi în altă sferă decât aceea descrisă de către noi aici.

Referindu-ne pentru început la comunicare, se observă câteva caracteristici care sunt directe şi evidente pentru acest demers:

- integritatea (onestitatea) sursei mesajului;
- diminuarea defensivităţii unui mesaj specific;
- preconizarea impactului practic al unui mesaj sau al unui set de mesaje;
- împărţirea responsabilităţii legate de comunicare şi de conflict între cei care se află în interacţiune.

Joseph DeVito (1988, p. 12) defineşte astfel comunicarea neetică: este guvernată de obligarea oamenilor a) să facă alegeri pe care în mod normal nu le-ar face şi b) să nu facă alegeri pe care în mod normal le-ar face.

Pentru procesul recrutării, determinantele acţiunii fenomenului etic sunt:

- necesitatea unei prezentări realiste a companiei şi postului (cu informarea candidatului privind aspectele ce vor fi implicate de munca sa);
- comportament nediscriminatoriu al persoanei care face recrutarea (vârstă, sex, rasă, orientare religioasă sau sexuală, experienţă etc.), respectându-se şi principiul egalităţii de şanse;
- raportarea la candidat astfel încât să nu-i lezeze acestuia demnitatea şi respectul de sine (a nu-l ironiza, a nu sfida candidatul, a nu-l jigni pe acesta);
- comportamentul de recrutare nu trebuie să-i cauzeze prejudicii candidatului (cum ar fi, în cazul solicitării unor referinţe – chiar dacă persoana care face recrutarea nu s-a hotărât pentru candidatul respectiv –, comunicarea către organizaţia la care acesta este angajat că îşi caută un loc de muncă);
- nu trebuie indusă o imagine incorectă, subevaluată, pentru a se obţine avantaje din partea companiei (diminuarea valorii unei persoane pentru a o convinge să accepte un salariu mai mic decât este îndreptăţită să ceară).

Motivaţia reprezintă, la rândul său, o arie de analiză frecventă a aspectelor cu impact la nivelul eticii diferitelor programe:

- în primul rând, observăm o cerinţă exprimată la nivel general: tehnicile de motivare nu trebuie folosite în scop manipulativ;
- cel care utilizează astfel de tehnici trebuie să evite să prezinte programe motivaţionale al căror sistem de recompensare nu mai este pus apoi în practică;
- informaţiile aflate despre nevoile angajatului trebuie să se utilizeze strict în vederea alcătuirii programului de motivare (aceste date nu se vor folosi în alte scopuri);
- managerul va evita să profite de faptul că angajatul nu este la curent cu existenţa programului de motivare la nivelul companiei, în scopul propriei puneri în valoare (managerul trebuie să precizeze că – în

fapt – nu face altceva decât să pună în practică un program al companiei, şi nu că procedează după bunul său plac).

La instruire se cuvine să subliniem că există o etică a trainerului, fiecare tip de etică fiind într-o oarecare măsură diferit de unghiul sub care este abordat conceptul în alte segmente ale managementului resurselor umane :

- cursurile se vor orienta în direcţia dezvoltării angajaţilor, şi nu a diminuării acestora (să nu se aplice o filosofie de tipul „facem cursuri pentru că eşti prost/slab", ci „facem cursuri ca să înveţi şi mai multe") ;
- nu vor fi dezvoltate cursuri care să „pună în valoare cât de multe ştie trainerul" prin umilirea participanţilor/cursanţilor ;
- le va fi explicată angajaţilor valoarea cursurilor (acestea nu le vor fi doar impuse în maniera „îţi trebuie şi gata ! ") şi se vor lua în considerare sugestiile acestora în conceperea programelor de training ;
- programele de training se vor adapta ca durată şi desfăşurare orarului de lucru al angajaţilor (pentru a nu le supraîncărca acestora programul mai mult decât pot ei să susţină) ;
- nu vor fi puse în lumină defavorabilă anumite sectoare din firmă sau anumiţi cursanţi prin exemple oferite de către trainer.

Unul dintre aspectele importante ale eticii în domeniul resurselor umane este reprezentat de evaluare. Vă propunem aici o listă cu câteva astfel de dimensiuni-cheie ale eticii în evaluare :

- evaluatorul trebuie să identifice toate persoanele care sunt implicate sau vor fi într-un fel afectate de evaluare pentru a fi gândite modalităţi de diminuare a influenţelor negative pe care evaluarea le-ar putea avea asupra acestora ;
- persoanele care îi evaluează pe angajaţi trebuie să fie percepute de către aceştia cu maxim de credibilitate ; evaluatorii trebuie să se bucure de aprecierea celor care vor fi evaluaţi, acest lucru incluzând prestigiul evaluatorilor şi credinţa evaluaţilor că evaluarea făcută de către aceştia este corectă şi justă ;
- informaţiile obţinute de către evaluatori în urma evaluării trebuie să fie folosite de către aceştia strict în scopul în care a fost făcută evaluarea şi să presupună un anumit grad de confidenţialitate (vor fi cunoscute de către evaluator, evaluat şi acele persoane care au rol în a optimiza performanţa angajatului – spre exemplu, managerul direct) ;

- evaluarea trebuie să se bazeze pe mai multe metode şi să includă mai multe perioade de timp, astfel încât rezultatele ei să poată fi generalizate la întreaga performanţă a angajatului; evaluatorul nu se va baza pe informaţiile primite din surse necredibile decât dacă o metodă sau alta de evaluare presupune şi acest lucru (feedback 360°); se va lua în calcul faptul că decizia evaluării are un impact emoţional, dar şi în plan material câteodată, asupra activităţii angajatului, şi astfel se vor elabora planuri de evaluare complexe şi relevante;
- va fi evaluat însuşi procesul de evaluare la nivelul gradului de impact asupra celor vizaţi; evaluarea va fi concepută şi condusă astfel încât să protejeze drepturile şi interesele legitime ale angajaţilor;
- evaluatorul va trebui să respecte în evaluare demnitatea celor evaluaţi la nivel individual şi la nivel de grup/echipă astfel încât evaluarea să nu fie văzută drept o ameninţare la adresa acestora;
- persoanele evaluatoare trebuie să nu se situeze într-un conflict de interese atunci când evaluează; concluziile evaluării trebuie să conţină o viziune imparţială asupra a ceea ce a constituit obiectul evaluării.

Un capitol aparte al influenţelor etice în managementul resurselor umane este reprezentat de către fenomenul de integrare organizaţională şi de către managementul carierei:

- se va avea în vedere respectarea propriul ritm de dezvoltare a angajatului, precum şi ritmurile general valabile la nivel organizaţional; angajatul nu va fi supus, în acest sens, unei presiuni nerezonabile;
- programele de integrare şi de management al carierei vor fi concepute astfel încât să nu-l forţeze pe angajat să treacă din primul stadiu (cel de novice) în ultimul stadiu (cel de expert), ignorându-se verigile de legătură;
- nu se va omite respectarea măsurilor de protecţie a muncii, de securitate şi igienă în unitate;
- se va avea în vedere o concepţie managerială care să nu conducă la supraîncarcarea posturilor în mod excesiv, cu responsabilităţi dincolo de posibilităţile fizice, temporale şi psihice ale unui individ;
- se va dezvolta o conduită care să nu manipuleze angajatul în interesul exclusiv al companiei – de a accepta responsabilităţi pe care individul nu le consideră a fi în interesul propriu (unei persoane care a fost angajată ca bun profesionist într-un domeniu i se poate cere să

devină şi manager al unui departament, deşi aceasta nu se simte în stare şi nu consideră postul o „ancoră" importantă pentru sine).

Un alt domeniu de analiză este cel reprezentat de schimbare şi O.D. (urmărind aici inclusiv aria de manifestare a culturii organizaţionale):

- se vor dezvolta schimbări sistematice şi coerente; nu se vor face schimbări haotice, fără o informare şi o bază corecte (la bunul plac al managementului, fără un contact cu realitatea concretă);
- nu vor fi impuse angajaţilor schimbări pe care, în calitate de superior al lor, managementul direct nu le acceptă la nivelul propriei/propriilor persoane (considerându-se mai presus de schimbări);
- nu se vor aplica schimbări cu ignorarea părerii angajaţilor în ceea ce priveşte schimbarea sau, cu atât mai puţin, cu utilizarea ameninţărilor de orice tip la adresa acestora;
- nu li se va solicita angajaţilor schimbarea culturii organizaţionale fără a fi lăsaţi să opereze transformări în alte segmente (fişele de post şi redimensionarea posturilor, schimbarea vechilor criterii de evaluare etc.).

Putem observa cu uşurinţă că aria influenţelor aspectelor etice în managementul resurselor umane poate fi gândită simultan sub forma unor principii ale dezvoltării unui proces eficient. Datorită acestei duble determinări, aşa cum specificam la început, importanţa acestor aspecte poate fi percepută ca o dimensiune a gradului în care departamentul de resurse umane reuşeşte în misiunea pe care şi-a asumat-o. O dată în plus, remarcăm aria extinsă în care se desfăşoară influenţele şi interrelaţionările dintre fiecare aspect şi toate celelalte segmente ale sistemului reprezentat de managementul resurselor umane: iată de ce activitatea specialistului în resurse umane tinde să fie din ce în ce mai complexă, mai importantă şi mai direct legată de succesul organizaţiei moderne.

Temă de reflecţie

Identificaţi ariile de diminuare a costurilor organizaţionale (inclusiv aspectele etice) imediat posibile în organizaţia dumneavoastră. Ce trebuie să faceţi pentru aceasta? Care sunt persoanele pe care trebuie să le implicaţi într-un posibil proiect? Identificaţi o strategie prin care să le câştigaţi adeziunea!

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Altman, S.; Valenzi, E; Hodgetts, R. (1985), *Organizational Behavior – Theory and Practice*, Academic Press Inc., New York.

Baron, R. (1983), *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon Inc., New York.

Baron, R.; Byrne D. (1987), *Social Psychology – Understand Human Interaction*, Allyn and Bacon Inc., New York.

Berry, L.; Houston J. (1993), *Psychology at Work*, Brown & Benchmark Publisher House.

Blake, R.; Mouton, J.; Barnes, L.; Greiner, L. (1964),„Breakthrough in organization development", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie.

Bogdan-Tucicov, A.; Chelcea, S.; Golu, M. (1981), *Dicţionarul de psihologie socială*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.

Bowman, W. (1984),„What helps or harms promotability?", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie, p. 26.

Brilhart, J.K.; Galanes, G.J. (1995), *Effective Group Discussion*, WCB Brown & Benchmark, Madison.

Burduş, E. (1997), *Management comparat*, Editura Economică, Bucureşti.

Buzărnescu, S. (1995), *Introducere în sociologia organizaţională şi a conducerii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Campbell, L.; Campbell, B.,; Dickinson, D. (2004), *Teaching and Learning Through Multiple Intelligences*, Allyn & Bacon/Pearson Education, New York.

Cardon, A. (2002), *Jocurile manipulării*, CODECS, Bucureşti.

Carnall, C. (1990), *Managing change in organizations*, Prentice Hall, London.

Cascio, W. (1982), *Applied Psychology in Personnel Management*, Wayne Cascio Company Inc.

Cascio, W. (1986), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill.

Cândea, D.; Cândea R. (1996), *Comunicarea managerială*, Editura Expert, Bucureşti.

Cerghit, I. (1997), *Metode de învăţământ*, ediţia a III-a, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Charles, C.M. (1992), *Building classroom discipline*, Longman, London.

Chelimsky, E.; Sadish, W.R. (1997), *Evaluation for the 21st Century – a Handbook*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Cooper, C.; Cartwright, S.; Earley, C. (eds.) (2001), *Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons Ltd., New York.

Cooper, C.; Dewe, P.; O'Driscoll, P. (2001), *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory. Research and Applications*, Sage Publications, Thousand Oaks, New York.

Corbett, M.J. (1994), *Critical Cases in Organizational Behaviour*, Macmillan, London.
Cornescu, V.; Mihăilescu, I.; Stanciu, S. (1997), *Management: pentru uzul studenţilor*, Editura Actami, Bucureşti.
Cowling, A.G.; Stanworth, M.J.K.; Bennett, R.D.; Curran, J.; Lyons, P. (1988), *Behavioral Sciences for Managers*, Edward Arnold Inc, London.
Covey, S. (2000), *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Allfa, Bucureşti.
Cristea, S. (1996), *Managementul organizaţiei şcolare*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Cucoş, C. (2002), *Pedagogie*, Editura Polirom, Iaşi.
Cutright, M. (ed.) (2001), *Chaos Theory and Higher Education: Leadership, Planning and Policy*, Peter Lang, New York.
Danielson, C. (1996), *Enhance Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development, Virginia.
Dave, R.H. (1991), *Fundamentele educaţiei permanente*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Davies, B.; Ellison, L. (1997), *School Leadership for the 21st Century*, Routledge, London.
Davis, K. (1981), *Human Behaviour at Work*, McGraw-Hill Inc.
Deep, S.; Sussman, L. (1998), *Cum să discutăm pentru a obţine ceea ce vrem*, Editura Polimark.
Dessler, G. (1991), *Personnel/Human Resource Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
DeVito, J. (1988), *Human Communication*, The Basic Course, Harper & Row Inc., New York.
De Visscher, P.; Neculau, A. (coord.) (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
Dornan, J. (1999), *Strategiile succesului*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Doron, R.; Parot, F. (coord.) (1999), *Dicţionar de psihologie*, Editura Humanitas, Bucureşti.
Du Brin, A. (1981), *Human Relations: A Job Orriented Approach*, Prentice Hall, New York.
Elizur, D.; Borg, I.; Hunt, R.; Beck, I.K. (1991), „The structure of work values: A cross-cultural comparison", *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 21-30.
Feldman, D.C. (1981), „The Multiple socialization of organization members", *Academy of Management Review*, nr. 6.
Feldman, M. (1985), *Social Psychology*, McGraw-Hill, New York.
Fergusson, J. (1998), *Autoritatea perfectă*, Editura Naţional, Bucureşti.
Forester, J. (1989), *Planning in the Face of Power*, University of California Press, Berkeley.
Forsyth, D.R. (1983), *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.
French, W.L.; Bell, C.H. (1995), *Organization Development*, Prentice Hall, New Jersey.
Gamble, T.K.; Gamble, M. (1993), *Communication Works*, McGraw-Hill, New York.
Gardner, H. (1993), *Multiple Inteligences: The Theory in Practice, Basic Books, New York.*

Gray, R. (2004), *How People Work*, Prentice Hall, London.
Goodall, L. (1990), *Small Group Communication in Organizations*, Wm. C. Brown Inc.
Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1997), *Organizations*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
Gordon, J. (1983), *Organizational Behavior*, Allyn & Bacon Inc.
Guskey, T.R. (2000), *Evaluating Professional Development*, Cirwin Press, Inc., Thousand Oaks.
Hayes, K. (1998), *A Practical Guide to Leadership Coaching*, Learning Attitude Publisher, New Zealand.
Hayes, N.; Orrell, S., *Introducere în psihologie*, ediţia a III-a, Editura All, Bucureşti.
Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1992), *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, St. Paul.
Herbert, T. (1992), *Dimensions of Organizational Behavior*, Macmillan, New York.
Hersey, P.; Blanchard, K. (1985), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Herzberg, Frederick (1968), „How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, nr. 68108, ianuarie-februarie (retipărit în septembrie 1987).
Hetu, J.C.; Lavoie, M.; Baillauques, D. (1999), *Jeunes enseignants et insertion professionnelle*, De Bœck & Larcier s.a., Dept. De Bœck Université, Paris, Bruxelles.
Hiltrop, J.; Udall, S. (1998), *Arta negocierii*, Editura Teora, Bucureşti.
Hinton, B.L.; Reitz, H.J. (1971), *Group and Organization. Integrating Readings in the Analysis of Social Behavior*, Wadsworth Publishing Co, Inc., Belmont, California.
Holland, J. (1985), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Hybels, S.; Weaver R. (1989), *Communicating Effectively*, Random House, New York.
Huczynsky, A.; Buchanan, D. (1985), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
Iucu, R. (2000), *Managementul şi gestiunea clasei de elevi*, Editura Polirom, Iaşi.
Iucu, R.; Pânişoară, I.-O. (2000), *Formarea personalului didactic – raport de cercetare (1 şi 2)*, Editura UMC, Bucureşti.
Jablin, F.; Putman, L. (eds.) (2001), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Sage Publications Inc., London, New Delhi.
Johns, G. (1998a), *Comportamentul organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
Johns, T. (1998b), *Relaţiile perfecte cu clienţii*, Editura Naţional, Bucureşti.
Kanter, R. (1983), *The changemasters*, Simon & Schuster, New York.
Kidd, James R. (1981), *Cum învaţă adulţii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Koch, R. (1995), *Primele 100 de zile ale unui şef de succes*, Editura Alternative, Bucureşti.
Klein, S.; Ritti, R. (1980), *Understanding Organizational Behavior*, Kent Publishing Company, New York.
Lefter, V.; Manolescu, A. (1995), *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Longenecker, J.G. (1969), *Principles of Management and Organizational Behaviour*, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio.

Luthans, F. (1985), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Company, New York.
Maxwell, J. (1999), *Dezvoltă liderul din tine*, Editura Amaltea, Bucureşti.
Maxwell, J. (2002), *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Editura Amaltea, Bucureşti.
Mathis, R.; Nica, P.; Rusu, C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.
Mathis, R.; Jackson, J. (1991), *Personnel/Human Resources Management*, West Publishing Company.
McQuail, D. (1999), *Comunicarea*, Institutul European, Iaşi.
Megginson, L. (1981), *A Human Resources Approach*, R. Irvin Inc., New York.
Milkovich, G.; Boudreau, J. (1991), *Human Resources Management*, R. Irvin, New York.
Mitrofan, N. (1988), *Aptitudinea pedagogică*, Editura Academiei, Bucureşti.
Moore, K. (1992), *Classrom Teaching Skills*, McGraw-Hill Inc., New York.
Moore, K. (1994), *Secondary Instructional Methods*, WCB Brown & Benchmark, Madison.
Mullins, L. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing.
Myers, D.G. (1990), *Social Psychology*, McGraw – Hill Publishing Company, New York.
Neculau, A. (coord.) (2004), *Manual de psihologie socială*, ediţia a II-a, Editura Polirom, Iaşi.
Neculau, A; De Visscher, P. (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
Negreţ, I.; Jinga, I. (1999), *Învăţarea eficientă*, Editura Aldin, Bucureşti.
Nelson, B. (1994), *1001 Ways to Reward Employees*, Workman Publishing, New York.
Nelson, B. (1997), *1001 Ways to Energize Employees*, Workman Publishing, New York.
Northouse, P. (2001), *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications Inc., London.
Nothstine, W.L. (1998), *Arta convingerii*, CODECS, Bucureşti.
Payne, J.; Payne, S. (1995), *Lasă lucrurile să meargă, dar nu pierde controlul*, Editura Alternative, Bucureşti.
Păun, E. (1999), *Şcoala. Abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iaşi.
Pânişoară, G. (2001), „Două modalităţi eficiente de integrare şi instruire organizaţională", *Revista de Psihologie Organizaţională*, vol. I, nr. 3-4, Editura Polirom, Iaşi.
Pânişoară, I.-O. (1997), *Schimbarea suporturilor educaţionale*, Editura „Constantin Brâncuşi", Târgu-Jiu.
Pânişoară, I.O. (2001), „Metode moderne de interacţiune educaţională", în Cerghit, I.; Neacşu, I.; Negreţ-Dobridor, I.; Pânişoară, I.O., *Prelegeri pedagogice*, Editura Polirom, Iaşi.
Pânişoară, I.O. (2004), *Comunicarea eficientă*, ediţia a II-a, Editura Polirom, Iaşi.
Pânişoară, I.O.; Negreţ-Dobridor, I. (2005), *Ştiinţa învăţării. De la teorie la practică*, Editura Polirom, Iaşi.
Peel, M. (1993), *Introducere în management*, Editura Alternative, Bucureşti.
Petty, R.E.; Cacioppo, J.T. (1996), *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, Westview Press, Colorado.

Phau, D.; Kay, J.; Nowack, K.; Ghorpade, J. (2002), „Does 360 degree feedback negatively affect company performance?", *Human Resources Magazine*, ianuarie.

Pitariu, H. (2003), *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului*, Casa de Editură Irecson, Bucureşti.

Popescu, D. (1998), *Arta de a comunica*, Editura Economică, Bucureşti.

Potolea, D. (1988), „Teoria şi metodologia obiectivelor educaţiei", în Cerghit, I.; Vlăsceanu, L. (coord.), *Curs de pedagogie*, Universitatea Bucureşti.

Prodan, A. (1999), *Managementul de succes. Motivaţie şi comportament*, Editura Polirom, Iaşi.

Prutianu, S. (1998), *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.

Răşcanu, R. (2002), *Psihologie şi comunicare*, Editura Universităţii din Bucureşti,

Roberts, K.; Hunt, D. (1991), *Organizational Behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston.

Robertson, I.; Smith, M.; Cooper, D. (1992), *Motivation*, Cromwell Press.

Robertson, J.; Shover, P.; Wrightsman, L. (eds.) (1991), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, Academic Press Inc., San Diego/New York.

Rock, Milton; Berger, Lance (1998), *The Compensation Handbook*, McGraw-Hill, New York.

Ross, R. (1986), *Speech Communication*, Prentice Hall, New Jersey.

Rossen, S. (1975), *The Human Side of Organization*, Canfield Press, San Francisco.

Saal, F.E.; Knight, P.A. (1988), *Industrial/Organizational Psychology. Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.

Sagie, A.; Koslowsky, I. (2000), *Participation and Empowerment in Organization*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Scarpello, L. (1988), *Personnel/Human Resources Management*, PWS-Kent Publishing Company.

Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Maching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E.H. (1975), „Individual and careers", în J. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Schermerhorn, J.; Hunt, J. (1998), *Managing Organizational Behavior*, Wiley, New York.

Schmuck, R.A.; Schmuck, P.A. (1992), *Group Processes in the Classroom*, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque.

Sonnentag, S. (2002), *Psychological Management or Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., London.

Stan, C.; Ionescu, M. (1998), „Orientări şi metode noi de instruire", în *Educaţia şi dinamica ei*, Tribuna învăţământului, Bucureşti.

Stan, I. (1998), *Management-Test 1000*, Editura Tipocart Brasovia, Braşov.

Stanciu, S. (2001), *Managementul resurselor umane*, Facultatea de comunicare şi relaţii publice „David Ogilvy" SNSPA, Bucureşti.

Steers, R. (1988), *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Co, Glenview.

Şchiopu, U. (coord.) (1997), *Dicţionar de psihologie*, Editura Babel, Bucureşti.
Şoitu, L. (1997), *Pedagogia comunicării*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Tabachiu, A.; Moraru, Ion (1997), *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Tichy, N.; Cohen, E. (2000), *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, Bucureşti.
Tomşa, G. (1999), *Consilierea şi orientarea în şcoală*, Editura Viaţa Românească, Bucureşti.
Torrington, D.; Hall, L. (1991), *Personnel Management*, Prentice Hall.
Tosi, H.; Rizzo, J.; Carroll, S. (1986), *Managing Organizational Behavior*, Pitman Publishing Inc.
Vander Zanden, J. (1987), *Social Psychology*, McGraw-Hill Inc., New York.
Vărzaru, M. (2000), „Resursele umane ale întreprinderii", *Tribuna Economică*, Bucureşti.
Vlăsceanu, M. (1990), *Managementul carierei*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti.
Watson, J.; Hill, A. (1993), *A Dictionary of Communication and Media Studies*, Hodder & Stoughton Publishing House.
White, D.; Bednar, D. (1986), *Organizational Behavior*, Allyn & Bacon Inc.
Wilcox, D.; Ault, P.; Agee, W. (1989), *Public Relations. Strategies and Tactics*, Harper & Row Publishers, New York.
Witkin, B.R.; Altschuld, J. (1995), *Planning and conducting needs assessments. A practical Guide*, Sage Publications, London.
www.busfin.uga.edu
www.nwlink.com/donclark/leader
www.hotel-online.com/Neo/Trends/Payne/Articles („Mentoring: An Important Source Of Training, 1998")
www.rampages.onramp.net
Zlate, M. (1975), *Psihologie socială şi organizaţională industrială: grupul primar de muncă*, Editura Politică, Bucureşti.
Zlate, M. (2000a), *Introducere în psihologie*, Editura Polirom, Iaşi.
Zlate, M. (2000b), *Fundamentele psihologiei*, Editura Pro Humanitate, Bucureşti.
Zlate, M. (2001), „Psihologia organizaţională – ştiinţă şi profesie în expansiune", *Revista de Psihologie Organizaţională*, vol. I, nr. 1, Editura Polirom, Iaşi.
Zlate, M. (2001), „*Coaching*-ul – un tip eficient de intervenţie organizaţională", *Revista de Psihologie Organizaţională*, vol. I, nr. 2, Editura Polirom, Iaşi.
Zorlenzan, T.; Burduş, E.; Căprărescu, G. (1998), *Managementul organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti.
Zigler, E.; Lamb, M.; Child, I. (1982), *Socialization and Human Development*, Oxford University Press, New York, Oxford.

Index de termeni

A

acomodare organizaţională 30, 62, 66--67, 107
agent de schimbare 245
analiza SWOT 89, 91
analiză de nevoi 10, 82, 84-89, 92-94, 97, 109, 330, 335
ascultare activă 127, 298, 331
assessment center 51, 56
autoevaluare 45, 129, 150, 158-159, 181, 288
autonomie 27, 178-179, 218, 232, 236, 244, 305, 312-313, 315-316, 327, 336
autostimă 178

B

blocaje ale schimbării 243, 246
bonusuri 183-186, 235, 314-315
brainstorming 114-118, 264

C

carieră 12, 15, 17, 54, 66, 71-72, 80, 82-83, 87, 102, 126, 141, 146, 148, 160, 166, 201-201, 210, 225-226, 231, 235-236, 303-309, 311-319, 323--324, 326-327, 329, 333-335, 337, 339, 346
cercetare organizaţională 14, 17, 148, 211
cercurile calităţii 263
climat organizaţional 15-17, 92, 127, 149, 160, 185, 201, 207, 211, 225--227, 229, 234-235, 237, 260, 295, 297, 324, 335, 340
coeziune 127, 132, 179, 192, 194--198, 236, 259, 264
comportament organizaţional 59, 63, 66-67, 70, 74-75, 82, 86, 101, 108, 123-124, 154, 175-176, 180, 185, 187-189, 197, 205-207, 212, 219, 221, 223, 228, 230-231, 233, 242, 246, 253-255, 257-258, 262, 265, 334
comunicare 11-12, 17, 27, 36, 43, 47, 49, 76, 88-89, 111, 122, 125-126, 129, 137, 140, 144, 153, 159, 169--170, 173, 195, 199, 205, 216, 219--223, 228, 230, 238-239, 245-248, 256, 260, 269-276, 277-291, 293--300, 302, 308, 318, 322-324, 330, 332-336, 343-344
comunicare ascendentă 76, 279, 282--283, 287, 292-294
comunicare descendentă 76, 279-283, 291, 294
comunicare orizontală 272, 279, 284
controversa creativă 120, 127, 132
criterii de selecţie 36, 47
cultură organizaţională 11, 15-17, 60, 62-63, 66, 68, 78-79, 87, 183-186, 204-211, 213-226, 230, 232-235, 255, 298, 324-325, 330, 347

cursuri prin corespondenţă 114
CV 38, 40-41, 54-55

D

dezvoltare organizaţională 11, 14-15, 17, 34, 57, 146, 195, 212, 225, 238--239, 255, 259, 262, 264-265, 267, 304
director de resurse umane 19-21, 23, 54, 336
discipol 70, 73

E

efectul de contrast 164
efectul „halo" 161-162
eroarea „la fel ca mine" 164
etică organizaţională 342-347
evaluare 11, 13-16, 20, 35, 41, 49, 51-52, 56, 68, 76, 79, 82, 88-89, 97, 100-101, 103, 106, 114, 118, 121, 123-125, 146-170, 181, 183, 185, 191, 201, 212, 238, 242, 253-254, 257, 262, 279-280, 284, 297, 299, 303, 308, 329-330, 343, 345-346
evaluarea obiectivelor 101, 157

F

factori de stres (stresori) 225, 227--229, 232-233, 235-236
feedback 15-16, 27, 69, 89, 117, 126--127, 129-130, 133, 139, 148-149, 153, 158, 161, 165-169, 174-175, 185, 189-190, 192, 214, 228-229, 232, 242, 247-248, 257, 262, 271, 273, 276, 280-283, 286, 290-291, 295, 325, 327, 331, 333-334, 346
feedback 360° 158-160, 162, 170, 262
feedback-ul sondajelor (*survey feedback*) 260-261
fişă de post 13-15, 17, 20-21, 28-31, 35-36, 61, 77, 166, 168, 213, 240, 253, 267, 311, 347

H

hotelling 297-298

I

ierarhie organizaţională 285, 298, 311
instruire organizaţională 10, 82-87, 89--95, 97, 99-107, 111, 114, 122-126, 198, 208, 213, 244-245, 341, 343, 345
integrare 10, 15-16, 20, 35, 37, 57--64, 67-74, 78-80, 82, 122, 126--127, 132, 156, 165, 206, 208-209, 212-214, 230, 232, 234, 238-239, 249, 258, 264, 303, 324, 326-327, 333-336, 343, 346
inteligenţe multiple 319
interviu (de selecţie) 15, 17, 40-56, 64, 87

L

laboratoarele de training pentru sensibilizare (*T-group training*) 255

M

management 9-14, 15, 17, 19-20, 32, 35, 49, 57, 67-68, 75, 79, 82, 105, 125, 146, 148, 150, 157, 159, 161, 165, 174, 181, 183, 185, 190-193, 195, 208, 214-215, 224, 229, 237--238, 247, 249, 251-253, 259-261, 263-264, 266, 271, 282, 285, 292, 308, 311, 313, 334, 340, 342-343, 345-347
managementul carierei 12, 15, 17, 80, 82, 303, 308-309, 311, 314, 316, 318-319, 335, 337, 346

mentor 66, 70, 73, 125, 149, 160, 305-306, 324-336
mentorat 105, 298, 323-326, 328-337
metoda analizei standardelor de performanţă 153
metoda copacului cu erori 89, 95
modalităţi alternative de motivare 11, 186-187, 189, 202
modelul competenţelor 308, 311
motivare 11, 15-16, 66, 80, 113, 124--126, 148-149, 160, 171-172, 174-180, 185-187, 191-192, 199, 201-202, 248, 253, 260, 287, 313, 334, 337, 343
motivaţie 13, 27, 32, 40, 43-45, 51, 58, 61, 83, 86, 109, 112, 123, 139, 142, 144, 150, 171-180, 183-187, 189, 192, 197, 200-201, 203, 215, 226, 232, 246-247, 254, 258, 283--285, 290, 298-299, 315, 319, 322, 344

N

nevoia de afiliere 174-175, 203
nevoia de personal 34-35
nevoia de putere 174-175, 179, 203
nevoia de realizare 174-175, 179, 202
nondiscriminare 343

O

optimizarea comunicării 284, 291, 299
organizaţie 9-18, 21-22, 33-35, 38, 44, 47, 49-51, 53, 57-80, 82-83, 85--86, 89, 93-98, 102, 105, 107-108, 111, 114, 123-126, 131, 133, 146--147, 149, 156-160, 169, 171-186, 189-194, 200-202, 204-219, 222, 224-226, 230, 232-246, 248-249, 251-256, 258, 260-263, 265-266, 269, 271, 273, 277, 279-290, 292--298, 302-305, 308, 311-315, 323--324, 330, 332-335, 340, 342-344, 347

P

performanţă 9-13, 16, 22, 26-27, 29, 35-37, 43-44, 58, 62, 68, 71, 76-77, 82-83, 101, 106-107, 125, 127, 146, 148-150, 152-153, 156-157, 159-160, 162-163, 165-166-167, 169, 171-175, 177, 180-183, 185-186, 189-190, 192, 195-196, 198-199, 201-202, 205, 211-212, 216, 220-221, 224, 226-227, 233, 235, 237, 250, 259, 262, 280, 291, 294, 303, 308, 310, 315, 319, 327-328, 332, 341, 345-346
politica uşilor deschise 292-293
politică salarială 160, 180-181, 185--186
politici organizaţionale 64-65, 75, 201, 243, 262, 293
povestiri organizaţionale 204, 208-211, 234-235
proceduri organizaţionale 57, 75, 174, 201, 206, 243, 262, 280-281, 283
profesionalizare 58-59

R

recompensare 16, 18, 27, 68, 148, 171, 180-182, 184-187, 205, 232, 252, 313-314, 331, 344
recrutare şi selecţie 10, 13, 15, 32-34, 40, 213, 226
reengeneering 262
referinţe 49, 52, 341, 344
regulament de ordine interioară 17, 213, 234
rezistenţă (la schimbare) 243-246, 248-250, 253, 265
ritualuri organizaţionale 63, 207-208, 211-212, 217, 235

S

satisfacţie profesională 158
schimbare organizaţională 11, 15, 17, 182, 185, 235, 237-255, 262-263, 265-268, 281, 308, 347
socializare 59, 62-64, 66-67, 69-74, 210, 212, 214, 216, 258, 324, 334, 340
stadiile carierei 78, 303-305, 307, 310-311, 346
stres 11, 17, 30, 33, 46-47, 81, 125, 150, 226, 232-233, 236, 245, 296, 308, 337, 342

T

team-building (construcţia de echipă) 92, 125-126, 192-193, 198, 248, 258--259, 337
tehnica scalelor şi ancorelor comportamentale 254
tehnica *fishboning* 89, 92-94, 96
tehnica ierarhiilor 156
teoria ancorelor carierei 312
teoria aşteptărilor 176
teoria echităţii 177, 181-182
teoria ERG 173
testare profesională 15, 49
testare psihologică 15, 158

V

valenţă 176, 233, 294
valori organizaţionale 63, 67-68, 70--72, 80, 86, 132-133, 146, 169, 184, 201, 204-209, 215-216, 222--224, 235, 255, 280, 314, 325, 327

Z

zvon 76, 284-285, 287-288

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

au apărut:

Georgeta Pânișoară, Ion-Ovidiu Pânișoară – *Motivarea eficientă. Ghid practic*

Michael A. West – *Lucrul în echipă. Lecții practice*

Fabrice Lacombe – *Rezolvarea dificultăților de comunicare*

Georgeta Pânișoară, Ion-Ovidiu Pânișoară – *Managementul resurselor umane. Ghid practic* (ediția a II-a)

Susan Hodgson – *Interviul de angajare. Cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*

Roger Dawson – *Secretele persuasiunii. Cum să vinzi orice oricui*

Charles B. Dygert, Richard A. Jacobs – *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*

Nicolas Guéguen – *Psihologia consumatorului. Factorii care ne influențează comportamentul de consum*

Peter Makin, Charles Cox – *Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților*

Georgeta Pânișoară – *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*

Aubrey C. Daniels – *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*

George Kohlrieser – *Soluționarea conflictelor și creșterea performanței. Metode bazate pe negocierea de ostatici*

în pregătire:

Gerald Zaltman – *Cum gândesc consumatorii*

Roger Dawson – *Secretele negocierii*

BCU SIBIU UNIVERSITY LIBRARY

23 mai.

www.polirom.ro

Coperta: Radu Răileanu
Tehnoredactor: Radu Căpraru

Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tipografia S.C. PRINT MULTICOLOR S.R.L. Iaşi
Str. Bucium, nr. 34, Iaşi 700265
tel. (0232)21.12.25, 23.63.88, fax. (0232)21.12.52

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCUIAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE

Cartea răspunde în mod concret la numeroasele probleme cu care se confruntă un manager în resurse umane: construcţia şi aplicarea fişelor de post, modalităţile de evaluare sau recompensare, politicile salariale de motivare, analiza de nevoi, programele de instruire organizaţională, aspectele de etică şi nondiscriminare. Autorii analizează întregul parcurs al activităţii de recrutare şi selecţie şi prezintă modele, fişe-tip şi studii de caz, oferindu-le un ghid practic tuturor celor interesaţi: recrutori sau manageri de resurse umane şi de personal, studenţi şi tineri cercetători în psihologie, resurse umane, psihologie organizaţională.

Construcţia şi administrarea fişelor de post • Analiza SWOT, tehnica *fishboning*, metoda copacului cu erori • Politica salarială de motivare • Motivaţia lucrului în echipă (*team-building*) • Cercurile calităţii • Formele comunicării • Bariere de comunicare şi optimizarea comunicării • Costuri ale nefolosirii strategiilor de resurse umane • Etică şi nondiscriminare

În aceeaşi colecţie:

Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară – *Motivarea eficientă. Ghid practic*

Michael A. West – *Lucrul în echipă. Lecţii practice*

Fabrice Lacombe – *Rezolvarea dificultăţilor de comunicare*

ISBN 973-46-0070-2

9789734 600700

Editura POLIROM
www.polirom.ro

BCUIA